

Asian Development Bank

إرشادات لإعداد إطار التصميم و المتابعة و استخدامه

أكتوبر 2020

تمت الترجمة والمراجعة من خلال



مركز الأثر
IMPACT CENTER

إرشادات لإعداد إطار التصميم والمتابعة واستخدامه

العمليات السيادية والمساعدة التقنية

أكتوبر ٢٠٢٠

٢) مركز الأثر للبحوث والدراسات المحدودة ، ١٤٤٦ هـ

بنك التنمية الآسيوي
إرشادات لإعداد إطار التصميم والمتابعة واستخدامه. / بنك
التنمية الآسيوي ؛ العمودي ، محمد عبدالرحيم ؛ ترجمان للترجمة -.
الرياض ، ١٤٤٦ هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٦/٩٥٤٩
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥٥٠٨-٦



هذا العمل حاصل على ترخيص المشاع الإبداعي، نسب المُصنّف ٣,٠ منظمة حكومية دولية (CC BY 3.0 IGO)

حقوق الطبع والنشر محفوظة © لبنك التنمية الآسيوي

6 ADB Avenue, Mandaluyong City, 1550 Metro Manila, Philippines

هاتف رقم (٤٤٤٤ ٨٦٣٢ ٦٣٢٠)، فاكس (٢٤٤٤ ٨٦٣٦ ٦٣٢٠)

www.adb.org

بعض الحقوق محفوظة. نُشر في عام ٢٠٢٠.

الرقم الدولي الموحد للكتاب (ISBN): ٩٧٨-٩٢-٩٢٦٢-٣٨٦-٩ (رقم الطباعة) ٩٧٨-٩٢-٩٢٦٢-٣٨٧-٦ (الرقم الإلكتروني) ٩٧٨-٩٢-٩٢٦٢-٣٨٨-٣ (الكتاب الإلكتروني)

رقم تخزين الكتاب: TIM200275-2

مُعزّف الغرض الرقمي (DOI): <http://dx.doi.org/10.22617/TIM200275-2>

الآراء الواردة في هذا الكتاب هي آراء المؤلفين ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر بنك التنمية الآسيوي (ADB) وسياساته أو آراء أعضاء مجلس محافظيه أو الحكومات التي يمثلونها.

ولا يضمن بنك التنمية الآسيوي دقة البيانات الواردة في هذا الكتاب، كما لا يتحمل أي مسؤولية ناجمة عن أي نتيجة لاستخدامها. ولا يعني ذكر شركات أو منتجات محدّدة تصدرها الشركات المصنّعة أن تلك الشركات أو المنتجات معتمدة أو موصى بها من جانب بنك التنمية الآسيوي تفضيلاً لها على الشركات أو المنتجات الأخرى ذات الطبيعة المماثلة التي لم تُذكر في هذا الكتاب.

إذا ذُكرت أي تسمية أو إشارة إلى أي إقليم أو منطقة جغرافية معينة، أو إذا أُستخدِم مصطلح "دولة/قطري" في هذه الوثيقة، فإن ذلك لا يعني أن بنك التنمية الآسيوي يعتزم إصدار أي أحكام فيما يتعلق بالحالة القانونية أو أي حالة أخرى لأي إقليم أو منطقة.

هذا العمل مُتاح بموجب ترخيص المشاع الإبداعي، نسب المُصنّف ٣,٠ منظمة حكومية دولية (CC BY 3.0 IGO) المبين بهذا الرابط (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>). وإن استخدامك لمحتوى هذا الكتاب يعني موافقتك على الالتزام بشروط هذا الترخيص. لمعرفة معلومات عن الإسناد والترجمات والتعديلات والأذونات، يُرجى قراءة أحكام الاستخدام وشروطه على هذا الرابط (<https://www.adb.org/terms-use#openaccess>).

ولا يسري ترخيص المشاع الإبداعي (CC) على المواد المحمية بحقوق الطبع والنشر غير المملوكة لبنك التنمية الآسيوي في هذا الكتاب. وإذا كانت تلك المواد منسوبة إلى مصدر آخر، فيُرجى التواصل مع مالك حقوق الطبع والنشر أو ناشر ذلك المصدر للحصول على إذنه بإعادة نسخها. ويُعفى بنك التنمية الآسيوي من تحمل المسؤولية الناجمة عن أي مطالبات تنشأ نتيجة استخدامك لهذه المواد.

يُرجى التواصل من خلال البريد الإلكتروني (pubsmarketing@adb.org) إذا كانت لديك أي أسئلة أو تعليقات فيما يتعلق بالمحتوى، أو إذا كنت ترغب في الحصول على إذن مرتبط بحقوق الطبع والنشر كي تتمكن من استخدام هذا المحتوى، وهو ما لا يندرج ضمن هذه الشروط، أو للحصول على إذن لاستخدام شعار بنك التنمية الآسيوي.

يمكن العثور على تصويبات لإصدارات بنك التنمية الآسيوي على هذا الرابط (<http://www.adb.org/publications/corrigenda>).

ملاحظات:

في هذا الكتاب، تشير كلمة "دولار" إلى الدولار الأمريكي.

تمثل إدارة الإستراتيجيات والسياسات والشراكات التابعة لبنك التنمية الآسيوي مصدر جميع المعلومات الواردة في الجداول والأشكال والمربعات والرسوم البيانية المذكورة في هذا التقرير، ما لم يُذكر خلاف ذلك.

تصميم الغلاف من إعداد: كليون باراداس (Cleone Baradas).

تخضع الإرشادات الواردة في هذا الكتاب للتحديث من حين لآخر، كما تتناول وصف كيفية إعداد إطار التصميم والمتابعة على مستوى المشروع واستخدامه طوال دورة المشروع لتنفيذ العمليات السيادية ومشروعات تقديم المساعدة التقنية.

للحصول على إرشادات بشأن عمليات القطاع الخاص، يُرجى مراجعة إرشادات بنك التنمية الآسيوي لإعداد إطار التصميم والمتابعة واستخدامه: *عمليات القطاع الخاص*.

إقرار

"إن دليل إرشادات لإعداد إطار التصميم والمتابعة الذي نشره بنك التنمية الآسيوي في الأصل باللغة الإنجليزية تحت عنوان:
Guidelines for preparing and using a design and monitoring framework
متاح على العنوان التالي:

<https://www.adb.org/documents/guidelines-preparing-design-and-monitoring-framework>

هذا الدليل متاح ومرخص بموجب ترخيص المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير موطنة 3.0 دولي، وفقا للشروط التالية:
نسب المصنف – يجب عليك نسب العمل لصاحبه بطريقة مناسبة، وتوفير رابط للترخيص، وبيان إذا ما قد أُجريت أي تعديلات
على العمل. يمكنك القيام بهذا بأي طريقة مناسبة، ولكن على ألا يتم ذلك بطريقة توجي بأن المؤلف أو المرخص مؤيد
لك أو لعملك.

منع القيود الإضافية – يجب عليك ألا تطبق أي شروط قانونية أو تدابير تكنولوجية تقيد الآخرين من ممارسة الصلاحيات
التي تسمح بها الرخصة. وللإطلاع على نسخة من هذا الترخيص، يمكنك زيارة:

<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/deed.ar>

جودة الترجمة باللغة العربية وتماسكها مع النص الأصلي هي المسؤولية الوحيدة لمركز الأثر .
الأصل الإنجليزي لهذا العمل هو النسخة الرسمية الوحيدة.

"الآراء المعرب عنها في هذا المنشور هي آراء المؤلفين ولا تعكس بالضرورة آراء وسياسات بنك التنمية الآسيوي (ADB)
أو مجلس محافظيه أو الحكومات التي يمثلونها.

"لا يضمن مصرف التنمية الآسيوي دقة البيانات الواردة في هذا المنشور ولا يقبل أي مسؤولية عن أي نتيجة لاستخدامها.
ولا يعني ذكر شركات أو منتجات محددة للمصنعين أن مصرف التنمية الآسيوي يؤيدها أو يوصي بها تفضيلا لشركات أو
منتجات أخرى ذات طابع مماثل غير مذكورة. داخلي. وهذه المعلومات متاحة لإدارة مصرف التنمية الآسيوي وموظفيه.
يمكن مشاركته خارج مصرف التنمية الآسيوي بإذن مناسب.

"إن إدراج مصرف التنمية الآسيوي، أي تسمية أو إشارة إلى إقليم أو منطقة جغرافية معينة، أو باستخدام مصطلح " بلد
في هذه الوثيقة، لا يعتزم إصدار أي أحكام بشأن الوضع القانوني أو أي وضع آخر لأي إقليم أو منطقة".

المحتويات

iv الجداول والأشكال والمربعات

vii الاختصارات

١. إطار التصميم والمتابعة:
أداة تُستخدم للإدارة من أجل تحقيق النتائج الإنمائية. ١

٢. هيكل إطار التصميم والمتابعة ٣

- أ. سلسلة النتائج ٣
- ب. مؤشرات الأداء ٨
- ١. اختيار مؤشرات الأداء ٩
- ٢. جمع بيانات خط الأساس وتحديد الأهداف ١١
- ج. مصادر البيانات وإعداد التقارير ١٣
- د. الافتراضات والمخاطر ١٤
- ١. الافتراضات ١٤
- ٢. المخاطر ١٦
- ٣. متابعة الافتراضات الحاسمة والمخاطر ١٩
- هـ. الارتباط بالأولويات التشغيلية لإستراتيجية ٢٠٣٠ ١٩

٣. عملية صياغة إطار التصميم والمتابعة ٢٢

- أ. المواءمة مع الأولويات القطرية ٢٣
- ب. إجراء تحليل أصحاب المصلحة ٢٤
- ج. إجراء تحليل المشكلات ٢٦
- د. تطوير الحلول وتحليل النتائج ٣٠
- هـ. صياغة محتوى إطار التصميم والمتابعة ٣٦

٤. استخدامات مُحددة لإطار التصميم والمتابعة ٣٨

- أ. تسهيلات التمويل متعدد الشرائح ٣٨
- ب. الإقراض القائم على النتائج ٤٤
- ج. الإقراض القائم على السياسات ٤٧
- د. المساعدة التقنية ٤٩
- هـ. طرائق ومنتجات أخرى ٥٣

٥. استخدام إطار التصميم والمتابعة.
أثناء عملية التنفيذ وعند مرحلة الإنجاز ٥٦

- أ. الترتيبات المتعلقة برصد النتائج وتقييمها ٥٦
- ب. التنفيذ ٥٨
- ج. الإنجاز ٦٠

الجداول والأشكال والمربعات

الجداول

١	الفروق بين مستويات النتائج	٥
٢	مثال على بيانات النتائج المتعلقة بالعمليات المُنفّذة في مجالات مشتركة	٧
٣	خيارات لتحديد الأهداف	١٢
٤	التصاميم الشائعة لتسهيلات التمويل متعدد الشرائح - العلاقة بين أطر التصميم والمتابعة الخاصة بالتسهيلات والشرائح	٣٩
٥	التصميم الجغرافي - العلاقة بين التسهيلات والشرائح بالنسبة لقطاع المياه	٤٠
٦	التصميم المرطبي - مثال على العلاقة بين التسهيلات والشرائح بالنسبة لقطاع الطرق	٤٢
٧	التصميم المتعلق بالوساطة المالية - مثال على العلاقة بين التسهيلات والشرائح بالنسبة لبرامج الاستثمار في ألواح الطاقة الشمسية المثبتة فوق أسطح المباني	٤٣
٨	التصميم المتعلق بالعناصر - مثال على العلاقة بين التسهيلات والشرائح بالنسبة لقطاع السكك الحديدية	٤٤
٩	أمثلة على سلاسل نتائج الإقراض القائم على السياسات	٤٧
١٠	الجهات المتلقية لتنمية القدرات ودعم التنفيذ	٥٢
١١	المؤشرات العامة المقترحة لتعزيز المعارف والمهارات	٥٣
١٢	متابعة نتائج المشروعات وتقييمها في بنك التنمية الآسيوي: تحديد جوانب المشروع، وموعد المتابعة والتقييم، والفائمين بالتنفيذ	٥٦

الأشكال

١	مراحل إطار التصميم والمتابعة	٥
٢	هيكل إطار التصميم والمتابعة	٧
٣	نموذج لسلسلة النتائج	١٢
٤	الهدف والأداء وخط الأساس	٣٩
٥	الافتراضات والمخاطر في سلسلة النتائج	٤٠
٦	الافتراضات مقابل المخاطر	٤٢
٧	شجرة القرارات لتحديد الافتراضات الحاسمة	١٧
٨	مصفوفة تحليل المخاطر	١٨
٩	ربط مؤشرات الأولويات التشغيلية بمؤشرات إطار التصميم والمتابعة	٢٠

١٠	عملية وضع إطار للتصميم والمتابعة	٢٣
١١	نموذج جدول تحليل أصحاب المصلحة	٢٥
١٢	نموذج لمخطط تحليل المشكلات بالنسبة لأحد مشروعات المدن الصالحة للعيش الذي يركز على أنظمة النقل	٢٨
١٣	المنطق المُتَّبَع في مخطط تحليل المشكلات	٢٩
١٤	مثال على نموذج مخطط نظرية التغيير	٣١
١٥	المنطق المُتَّبَع في التحديد العكسي لنظرية التغيير	٣٣
١٦	مثال على التصميم الجغرافي - قطاع المياه	٤٠
١٧	مثال على التصميم المرحلي - قطاع التعليم	٤١
١٨	مثال على التصميم المرحلي - قطاع الطرق	٤١
١٩	مثال على التصميم المتعلق بالعناصر - قطاع السكك الحديدية	٤٣
٢٠	تحويل النتائج والمؤشرات والإجراءات الرئيسية إلى إطار التصميم والمتابعة الخاص بالإقراض القائم على النتائج	٤٥
٢١	نموذج إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات	٤٦
٢٢	خيارات لدمج المساعدات التقنية المرتبطة بالمعاملات على مستوى المخرجات في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعمليات ذات الصلة	٥٠
٢٣	سياسة تقديم المساعدة التقنية والمشورة الفنية	٥١
٢٤	تقديم المساعدة التقنية لدعم تنمية القدرات	٥٢
٢٥	تقديم المساعدة التقنية لدعم المعرفة - مؤتمر	٥٢
٢٦	مخرجات المساعدة التقنية لمجموعة المشروعات ومخرجات المشروعات الفرعية - (عنصر إضافي)	٥٣
٢٧	مخرجات مجموعة المشروعات التي كُلفت المشروعات الفرعية بتحقيقها (عنصر إضافي)	٥٤
٢٨	مخرجات المشروعات الفرعية ومخرجات مجموعة المشروعات (علاقة سببية)	٥٤

المربعات

١	إرشادات متعلقة بالمخرجات	٥
٢	إرشادات متعلقة بالحاصل	٦
٣	إرشادات متعلقة بالأنشطة	٨
٤	إرشادات متعلقة بالمدخلات	٨
٥	إرشادات لقياس الجودة من الناحية الكمية	٩
٦	قياس التقدم المحرز في المساواة بين النوع الاجتماعي	١٠
٧	إرشادات متعلقة بمؤشرات الأداء	١٢
٨	إرشادات متعلقة بمصادر البيانات وإعداد التقارير	١٣

٩	إرشادات متعلقة بالطرائق الشائعة لجمع البيانات	١٣
١٠	إرشادات متعلقة بالتخفيف من حدة المخاطر.....	١٨
١١	إرشادات متعلقة بالمخاطر	١٩
١٢	ثلاثة أسباب توضح أهمية المقاربة القائمة على المشاركة	٢٢
١٣	إرشادات لتوفير الموارد لعملية التصميم القائم على المشاركة	٢٣
١٤	إرشادات لإجراء مشاورات قائمة على المشاركة مع أصحاب المصلحة	٢٦
١٥	إرشادات لتطبيق ممارسات جيدة تلائم الواقع التشغيلي: تحليل الأوضاع	٢٧
١٦	إرشادات لتصور نظرية التغيير ونقلها.....	٣٢
١٧	إرشادات لتطبيق ممارسات جيدة تلائم الواقع التشغيلي: تحديد نظرية التغيير.....	٣٢
١٨	إرشادات بشأن الأدوات المستخدمة لتحديد نظرية التغيير	٣٤
١٩	الاتساق مع التحليلات الاقتصادية والمالية	٣٦
٢٠	العناصر الرئيسية اللازمة لوضع خطة قوية للرصد والتقييم	٥٧
٢١	إرشادات لاستخدام إطار التصميم والمتابعة كأداة لإدارة المشروعات والإشراف عليها	٥٩
٢٢	متى يُراجع إطار التصميم والمتابعة	٦٠

الاختصارات

ADB	Asian Development Bank	بنك التنمية الآسيوي
COBP	country operations business plan	خطة الأعمال القطرية
CSO	civil society organization	منظمة المجتمع المدني
DLI	disbursement-linked indicator	المؤشر المرتبط بالصرف
DMC	developing member country	البلدان النامية الأعضاء
DMF	design and monitoring framework	إطار التصميم والمتابعة
Km	kilometer	كيلومتر
M&E	monitoring and evaluation	المتابعة والتقييم
NA	not applicable	لا ينطبق
OP	operational priority	الأولويات التشغيلية
PAM	project administration manual	دليل إدارة المشروعات
PAP	program action plan	خطة عمل البرنامج
PBL	policy-based lending	الإقراض القائم على السياسات
PCR	project completion report	تقرير إنجاز المشروع
PDMF	policy design and monitoring framework	إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات
PPP	public private partnership	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
PPR	project progress report	التقرير المرحلي للمشروع
PRF	program results framework	إطار نتائج البرنامج
RAMP	risk assessment and risk management plan	خطة تقييم المخاطر وإدارتها
RBL	results-based lending	الإقراض القائم على النتائج
RRP	report and recommendation of the President	تقرير الرئيس وتوصياته
SMART	specific, measurable, achievable, relevant, time-bound	محدد وقابل للقياس والتحقيق وملائم وذو إطار زمني محدد
TA	technical assistance	المساعدة التقنية
ToC	theory of change	نظرية التغيير
TVET	technical and vocational education and training	التعليم والتدريب التقني والمهني



إطار التصميم والمتابعة:

أداة تُستخدم للإدارة من أجل تحقيق النتائج الإنمائية

- (٢) تحديد المواءمة مع النتائج المحورية والقطاعية والقطرية الأوسع نطاقاً (الأثر).
- (٣) تحديد العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على النجاح أو تسبب الفشل (المخاطر والافتراضات الحاسمة).
- (٤) اختيار المؤشرات "لقياس الأداء"، وتحديد خطوط الأساس، واتخاذ قرار بشأن الأهداف المقرر تحقيقها.
- (٥) تنفيذ الأنشطة لتحقيق المخرجات.
- (٦) قياس البيانات وتحليلها واستخدامها لتقييم أداء المشروع (المتابعة والتقييم).
- (٧) الإبلاغ عن تحقيق النتائج واتخاذ قرارات بشأن إدارة المشروع بناءً على أدلة الأداء.
- (٨) التعرف على حالات النجاح والفشل ودمج الدروس المُستفادة مرة أخرى في دورة المشروع.

الشكل ١ يوضح مراحل إطار التصميم والمتابعة.

إعداد إطار التصميم والمتابعة

يلعب إطار التصميم والمتابعة دورًا مركزيًا في دورة إدارة المشروعات لدى بنك التنمية الآسيوي، وذلك باعتباره مصدرًا أساسيًا للمعلومات حول الأداء المقرر تحقيقه. ويجب صياغة جميع أطر التصميم والمتابعة من خلال عملية قائمة على المشاركة (القسم الثالث)، كما يجب أن تعكس تلك الأطر مقارنة وصيغة مناسبة للأساليب المتبعة أو نوع المنتجات (القسم الرابع). وتُرفق صيغة أولية من هذا الإطار بورقة المفاهيم لجميع المشروعات بما في ذلك مشروعات تقديم المساعدة التقنية بهدف توفير المعارف وتقديم الدعم. وعلى الرغم من أن مستوى التفاصيل الواردة في هذه الصيغة يختلف اعتمادًا على مدى التقدم المحرز في التخطيط للمشروع، فإنها

تصف هذه الإرشادات كيفية إعداد إطار التصميم والمتابعة (DMF) واستخدامه وتطويره طوال دورة المشروع لتنفيذ العمليات السيادية وتقديم المساعدة التقنية (TA). وإطار التصميم والمتابعة هو الأداة الرئيسية التي يستخدمها بنك التنمية الآسيوي لتوجيه الإدارة من أجل تحقيق النتائج الإنمائية على مستوى المشروع والبرنامج، كما أنه عنصر أساسي في نظام إدارة أداء المشروع لدى بنك التنمية الآسيوي.

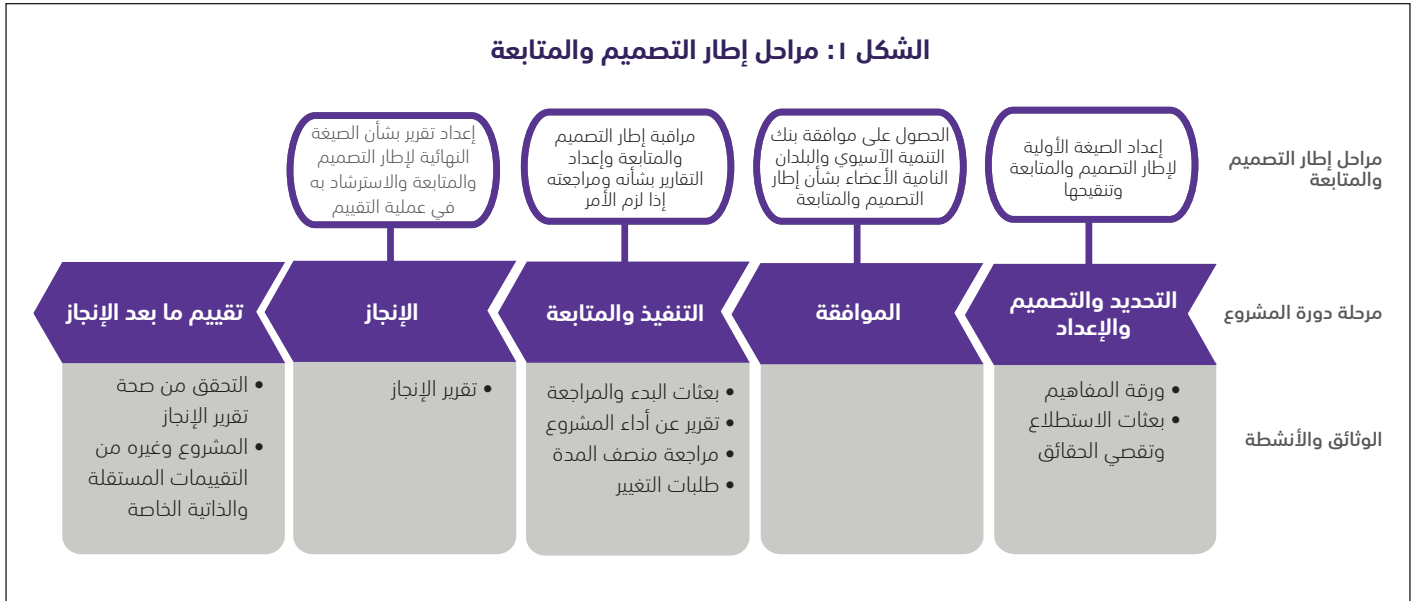
تُعتبر الإدارة من أجل تحقيق النتائج الإنمائية مقارنة إدارية تدعم تحقيق أداء أفضل وقدر أكبر من المساءلة من خلال تطبيق إطار عمل منطقي واضح بهدف التخطيط لمشروع ما وقياسه وإدارته مع التركيز على النتائج الإنمائية المرجوة، كما أنها بمثابة عملية للتعليم المستمر واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة بهدف تحسين الأداء، حيث يصبح فريق المشروع أكثر قدرة على تحقيق أقصى قدر من النتائج الإنمائية المستدامة للبلدان النامية الأعضاء (DMCs) في بنك التنمية الآسيوي، وذلك من خلال تحديد النتائج المرجوة للمشروع تحديدًا ووضوحًا ومسبقًا، وجمع المعلومات بانتظام لتقييم التقدم المحرز نحوها، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

إنّ صياغة إطار جيد للتصميم والمتابعة هي الخطوة الأولى الأساسية في دورة إدارة المشروع، ففي هذه العملية يجب على قائد وفريق بعثة المشروع فهم أصحاب المصلحة والمشكلات التي تواجههم، وابتكار الحلول الممكنة لتحويلها إلى مبادرة يمكن التحكم فيها. وفيما يلي الخطوات الأساسية في دورة إدارة المشروع:

- (١) تحديد النتائج (المخرجات والحصائل) والعلاقات السببية بينهما.

^١ يُستخدم مصطلح (المشروع) في هذه الإرشادات كمرجع عام لجميع أنواع عمليات بنك التنمية الآسيوي.

الشكل ١: مراحل إطار التصميم والمتابعة



وتقييمه (القسم الخامس (أ)). ويتم تحديث إطار التصميم والمتابعة طوال دورة المشروع ليعكس جميع التغييرات ذات الصلة بالمشروع، وذلك باتباع الإجراءات الواردة في تعليمات إدارة المشروع. وإذا تغير نطاق المشروع، فإن درجة تغير إطار التصميم والمتابعة هي التي تحدد سلطة الموافقة اللازمة (القسم الخامس (ب)). أما إذا تم تحديث إطار التصميم والمتابعة، فيجب أن تعكس سجلات الإطار الخاصة بالعمليات الإلكترونية التغييرات التي طرأت عليه.

استخدام إطار التصميم والمتابعة بعد إنجاز المشروع:

يشكل إطار التصميم والمتابعة أساسًا لتقرير الإنجاز بالنسبة لجميع العمليات ومشروعات المساعدة التقنية التي تتطلب إطارًا للتصميم والمتابعة في تقرير الموافقة الخاص بها، ويتم تقييم نجاح المشروع وتصنيفه مقارنة بسلسلة النتائج ومؤشرات الأداء الخاصة بالإطار (القسم الخامس (ج)).

تتضمن على الأقل بيانًا إرشاديًا بشأن الأثر وسلسلة النتائج، وكذلك أفكارًا عامة لمؤشرات الأداء، حيث قد لا يتم تحديد الهدف من هذه المؤشرات وقيمتها الأساسية حتى الآن. ويتم وضع إطار التصميم والمتابعة واعتماده بالكامل خلال مرحلة تقصي الحقائق، كما تُرفق الصيغة النهائية له بتقارير الرئيس وتوصياته (RRPs). ويتم إدخال أطر التصميم والمتابعة لجميع المشروعات في نظام إدارة المحافظ على شبكة الإنترنت لدى بنك التنمية الآسيوي ضمن ما يُعرف باسم "العمليات الإلكترونية"، وذلك بمجرد إعداد المشروع وقبل أن يعتمد مجلس إدارة بنك التنمية الآسيوي.

استخدام إطار التصميم والمتابعة أثناء تنفيذ المشروع:

يتم تتبع التقدم المحرز في مؤشرات الأداء الخاصة بإطار التصميم والمتابعة وإعداد تقارير دورية بشأنه في العمليات الإلكترونية باعتبارها جزءًا من عملية إعداد التقارير عن أداء المشروع، وذلك بفضل الترتيبات المتعلقة برصد المشروع

٢. هيكل إطار التصميم والمتابعة

يتضمن إطار التصميم والمتابعة المعلومات المهمة حول المشروع في أربعة أعمدة (الشكل ٢)، وقد يحتوي الصف العلوي من الإطار على ثلاثة من بيانات الأثر كحد أقصى يتم محاذاة المشروع معها. وبالنسبة للمشروعات السيادية، فعادةً ما تُستمد هذه البيانات من إستراتيجية إقليمية أو قطرية أو قطاعية. وتحتوي الأعمدة الأربعة على ما يلي:

- (١) **سلسلة النتائج**، بما في ذلك المدخلات أو الموارد الرئيسية، والأنشطة أو مجموعات المهام، والمخرجات التي حققها المشروع، وكذلك الحصيلة التي سيقققها.
- (٢) **مؤشرات الأداء لقياس مدى تحقيق النتائج**، والأهداف المقرر تحقيقها، وخط الأساس للأداء الحالي.
- (٣) **مصادر البيانات وآليات إعداد التقارير** لكل مؤشر.
- (٤) **المخاطر التي تهدد تحقيق النتائج**، والافتراضات الحاسمة التي تكمن وراء سلسلة النتائج.

الشكل ٢: هيكل إطار التصميم والمتابعة

الآثار التي يجب أن يتواءم معها المشروع			
المخاطر والافتراضات الحاسمة	مصادر البيانات وآليات إعداد التقارير	مؤشرات الأداء	سلسلة النتائج
			الحصيلة
			المخرجات
الأنشطة الرئيسية المتعلقة بالمراد			
المدخلات			

أ. سلسلة النتائج

يتمثل الغرض الأساسي من أي مشروع في تحقيق النتائج التي تلي احتياجات الأفراد و/أو المؤسسات. وتتكون سلسلة النتائج من سلسلة من الإنجازات المتوقعة، أو التغييرات الإيجابية المرتبطة بالسببية. وتمثل سلسلة النتائج سلسلة متواصلة من المدخلات والأنشطة والمخرجات وكذلك الحصائل. وتُعرّف المخرجات على أنها سلع أو خدمات أو منتجات يقدمها المشروع، بينما الحصائل هي الفوائد الفورية والمباشرة الناتجة عن استخدام المخرجات أو تطبيقها. وفيما يلي مؤشرات مهمة لتطوير سلسلة النتائج.

(١) تتمثل نقاط المواءمة لسلسلة نتائج المشروع في بيانات الآثار، والتي عادة ما تكون عبارة عن نتائج قطرية أو قطاعية أو محورية عالية المستوى ويساهم المشروع في تحقيقها. ويعمل بيان الأثر على مواءمة حصيلة المشروع مع نتيجة إنمائية ذات مستوى أعلى.

(٢) يتم توضيح التعريفات الأساسية ومواءمة الأثر في الشكل ٣، وذلك بعرض مثال على أحد مشروعات نظام النقل بالسكك الحديدية في المناطق الحضرية، حيث يقدم المشروع المخرجات التالية: تشغيل نظام الإشارات، والتحكم في القطارات، وتشغيل أنظمة الاتصالات، وتشغيل المعدات الدارجة، فضلاً عن تعزيز القدرات المؤسسية للمنظمات المعنية بعمليات مترو الأنفاق. وتتمثل الفوائد الفورية والمباشرة التي تعود على سكان المدينة (أ)، وهم المجموعة المستفيدة النهائية المقصودة، في تعزيز التنقل ميسور التكلفة والآمن والشامل لمستخدمي النقل الحضري القائم على السكك الحديدية في المدينة (أ)، وهذه هي حصيلة المشروع. وتتماشى هذه الحصيلة مع الأثر عالي المستوى المتمثل في تحسين استفادة الجميع من الفرص الاجتماعية والاقتصادية في المدينة (أ).

(٣) تزداد أهمية النتائج كلما تحركنا إلى أعلى سلسلة النتائج، فنجد أن النقل الفعال والآمن والشامل أكثر أهمية من توفير نظام المترو التشغيلي، الذي يُعد مجرد وسيلة لتحقيق هذه الغاية، ولا تزال استفادة الجميع من الفرص الاجتماعية والاقتصادية أكثر أهمية. ومع ذلك فإن مراقبة

المخرجات: المخرجات هي المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع للمستفيدين، وعادة ما تكون ملموسة ويتم إنشاؤها باستخدام المدخلات وتحويلها من خلال أنشطة المشروع. ويُحدّد نطاق إدارة المشروع من خلال المخرجات، حيث لا يمكن أن تمتد إدارة المشروع إلى ما يتجاوز نطاق المخرجات، بحكم تعريفها. وهناك علاقة وثيقة بين المدخلات والمخرجات، لذلك لا يمكن لإطار التصميم والمتابعة تحديد المخرجات التي لا توجد لها مدخلات (المربع ١). وقبل الموافقة على المشروع، تخصص فرق المشروع وزنًا ترحيبيًا بالنسبة المئوية لكل مؤشر من مؤشرات المخرجات الخاصة بإطار التصميم والمتابعة، وذلك بناءً على أهميته لتحقيق و/أو المساهمة في حصة المشروع أو تكلفته أو أولوياته الأخرى، كما تعمل تلك الفرق على إدخال ذلك في العمليات الإلكترونية. وتشكل الأوزان الترحيبية بالنسبة المئوية جزءًا من منهجية تصنيف أداء المشروع لدى بنك التنمية الآسيوي والمتبعة أثناء تنفيذ المشروع.

المشروع والمساءلة يقلان كلما تحركنا إلى أعلى سلسلة النتائج. ويتحكم المشروع في بناء نظام القطارات وبناء القدرات، لكنه لا يؤثر إلا على كفاءة نظام النقل الحضري القائم على السكك الحديدية وسلامته وشموليته، كما أن المشروع يتحمل المساءلة عن تسليم المخرجات وتحقيق الحصة، ولكنه لا يتحمل المساءلة عن تحقيق النتائج على مستوى الأثر. وكذلك يقل الإسناد بدءًا بالمخرجات ثم الحصة وصولًا للأثر، حيث تُعزى المخرجات والحاصلات إلى المشروع، بينما يقع بيان الأثر المتمثل في استفادة الجميع من الفرص الاجتماعية والاقتصادية في المدينة (أ) خارج نطاق سلسلة نتائج المشروع، وعلى الرغم من أن المشروع يساهم فيه إلى حد ما، فإنه لا يخضع لسيطرة المشروع أو يُنسب إليه.

يوضح الجدول (١) الفروق الموجودة بين مستويات النتائج، حيث يتضمن عدة مفاهيم، بما في ذلك المخاطر المتعلقة بالأهداف والافتراضات المتعلقة بتمويل الشركاء، والتي سناقشها في الأقسام اللاحقة من هذه الإرشادات.



الجدول (١): الفروق بين مستويات النتائج

مستوى النتائج	العلاقة بالمشروع	مصدر النتيجة	توقيت الإنجازات	التحكم من خلال المشروع أو المستفيدين	المساءلة	التغييرات التي تحدث أثناء تنفيذ المشروع
الأثر (ليس جزءًا من سلسلة النتائج)	متوائم مع حصيلة المشروع	وثائق رفيعة المستوى مثل، الخطط أو الإستراتيجيات الوطنية أو القطاعية أو دون الوطنية أو الإقليمية	عادةً بعد المشروع	خارج نطاق سيطرة المستفيدين	لا توجد مساءلة مباشرة للمشروع	يجب ألا يكون هناك تغيير، رغم أنه يمكن إضافة بيانات أثر إضافية لتعكس المواءمة مع خطة أو إستراتيجية جديدة وُضعت بعد الموافقة على المشروع
الحصيلة (جزء من سلسلة النتائج الخاصة بإطار التصميم والمتابعة)	تتأثر مباشرة بالمشروع	احتياجات المستفيدين	المستوى المستهدف الذي يتم تحقيقه بحلول نهاية العام الأول من التشغيل بالكامل بعد الإنجاز الفعلي، أو قبل الإغلاق المالي للمشروع	يقع ضمن نطاق سيطرة المستفيدين	يتحمل المشروع المساءلة عن تحقيق الحصيلة يقاس نجاح المشروع (فعاليته) مقارنة بالأهداف الموجهة نحو تحقيق الحصيلة	تغيير كبير في النطاق، إذا كان هناك تغيير جوهري في الحصيلة
المخرجات (جزء من سلسلة النتائج الخاصة بإطار التصميم والمتابعة)	يقدمها أو يحققها المشروع	منجزات المشروع	بحلول مرحلة الإنجاز الفعلي	يقع ضمن نطاق سيطرة المشروع، بالنظر إلى المدخلات والمخاطر والافتراضات الحاسمة	يتحمل المشروع المساءلة عن المخرجات	تغييرات طفيفة في النطاق، إذا لم يحدث أي تأثير على الحصيلة

المربع (١): إرشادات متعلقة بالمخرجات

- (١) إدراج المنتجات الرئيسية والمنجزات المستهدفة للمشروع.
- (٢) ضمان أن المخرجات ستكون كافية لتحقيق الحصيلة، بالنظر إلى المخاطر والافتراضات.
- (٣) إدراج مخرجات لكل مجموعة من الأنشطة، باستثناء أنشطة إدارة المشروع التي لا تحقق مخرجات.
- (٤) التعبير عن المخرجات بصيغة الماضي لأنها مخرجات تم تحقيقها بالفعل، على سبيل المثال كتابة "تم إنشاء طرق ريفية في المقاطعات الجنوبية". واستخدام كلمات تعبر عن الإنجاز (على سبيل المثال، تم إنشاء، وتم إعادة تأهيل، وتم تأسيس، وتم تنفيذ، وتم تحسين) في البيان.
- (٥) يجب أن تتوافق المخرجات تمامًا مع تقديرات التكلفة وخطة التمويل وتعريف المشروع في الجدول (١) الملحق باتفاقية القرض أو المنحة.

يعتمد تقييم مدى فعالية المشروع على ما إذا كانت الحصيلة المرجوة للمشروع قد تحققت، كما يُعزى إلى مخرجات المشروع المحققة. وبالنسبة للعمليات السيادية، يتم إعداد تقرير إنجاز المشروع في غضون ١٢ شهرًا من الإغلاق المالي. ويوضح إطار التصميم والمتابعة المستوى المقرر تحقيقه فيما يتعلق بالإنجازات المستهدفة لمؤشر الحصيلة في أول عام كامل من التشغيل بعد إتمام الإنجاز الفعلي^٣، وذلك للتأكد من أن بيانات أداء الحصيلة ستُتاح في الوقت المناسب للإبلاغ عن الإنجاز. وبالنسبة للمشروعات ذات المخرجات غير المادية، يجب تحديد التواريخ المستهدفة لمؤشر الحصيلة لضمان إمكانية تقييم الإنجاز في تقرير إنجاز المشروع.

الأثر: تتم موازنة سلسلة نتائج المشروع مع بيانات الأثر، والتي يتم الحصول عليها من الوثيقة (الوثائق) الإستراتيجية الأكثر صلة بالمشروع، وعادةً ما تكون خطة أو إستراتيجية حكومية وطنية أو قطاعية أو دون وطنية أو إقليمية، وذلك قبل وضع تصور للمشروع. ويتم فصل مستوى الأثر في إطار التصميم والمتابعة عن سلسلة النتائج لإظهار أن الغرض منه هو تحقيق المواءمة وليس قياس الأداء. ولا يتضمن إطار التصميم والمتابعة المؤشرات أو الأهداف المرتبطة بالأداء لقياس بيانات الأثر. ويُعد الأثر طويل الأجل بطبيعته، ومن المتوقع أن يحدث في وقت ما بعد إغلاق المشروع. ويختلف توقيت الأثر. فعلى سبيل المثال، المشروع الذي يستغرق ٦ سنوات لبناء خطوط نقل جديدة من شأنه أن يقدم بعض أشكال المساهمة في نمو الأعمال التجارية التي لا تستخدم سوى الكهرباء، وذلك بعد مرور عدة سنوات من التشغيل.

تتم إعادة صياغة بيانات الأثر من المستند المصدر لتتوافق مع صياغة بيان النتائج الخاص بإطار التصميم والمتابعة، حيث يجب صياغة الأثر حسبما تم تحقيقه، على سبيل المثال "ارتفع مستوى الدخل والوظائف والنشاط التجاري"، وإدراج كلمة تعبر عن التغيير في الجملة. وكذلك يجب عدم إدراج أكثر من مستوى واحد من العلاقة بين السبب والنتيجة في بيان الأثر، كما يجب

الحصائل: تمثل الحصائل الغرض الذي يحققه المشروع، ويجب أن تصف الفوائد الفورية والمباشرة لاستخدام المخرجات أو تطبيقها، كما يجب أن توضح بيانات الحصيلة (البيانات الختامية) التغيير المتوقع أن يحققه المشروع (المربع ٢). ولا يتضمن إطار التصميم والمتابعة إلا بيانًا ختاميًا واحدًا للحصيلة، على الرغم من أن هذا البيان قد يحتوي على عدة أبعاد مختلفة للأداء، مثل "تحسين الأمن المائي والتنقل في المدينة (أ)". وتُستخدم مؤشرات الأداء لقياس أبعاد محددة لحصيلة المشروع (القسم الثاني (ب)). فعلى سبيل المثال، إذا كانت قدرة المرأة على التنقل جزءًا مهمًا من الحصيلة، فسيتم قياس هذا البعد من خلال أحد مؤشرات الأداء بعينه.

المربع (٢): إرشادات متعلقة بالحصائل

- (١) إدراج بيان ختامي للحصيلة واحد فقط، يصف الفوائد الفورية والمباشرة لاستخدام المخرجات أو تطبيقها.
- (٢) التعبير عن الحصيلة بصيغة الماضي لأنها حصيلة تم تحقيقها بالفعل، على سبيل المثال كتابة "زاد معدل تنقل سكان الريف". ويجب أن يتضمن البيان كلمة واحدة على الأقل تعبر عن التغيير (على سبيل المثال، زيادة، وتحسين، وتعزيز).
- (٣) عدم إدراج أي روابط تعكس العلاقة بين السبب والنتيجة، حيث يجب ألا تستخدم البيانات الختامية هذه الكلمات: "من خلال" أو "عن طريق" أو "من أجل"، لأنها تشير إلى العلاقة بين السبب والنتيجة؛ على سبيل المثال، تحسّن أداء الشركات من خلال بناء القدرات، وزادت معدلات التخرج عن طريق تخفيض معدل التسرب، وتحسّنت غلات المحاصيل من أجل زيادة دخل المزارعين.

^٣ يُعتبر المشروع السيادي مشروعًا متكاملًا عند إنجاز جميع مخرجاته (أي عندما تكتمل مرافقه وتكون جاهزة للعمل بغض النظر عن إغلاقه المالي). توفر التعليمات بشأن إدارة المشروعات (6.07A) إرشادات حول توقيت إعداد تقرير إنجاز المشروع وتعميمه (بنك التنمية الآسيوي، ٢٠١٩). تقرير إنجاز المشروع للعمليات السيادية. تعليمات بشأن إدارة المشروعات. PAI 6.07A. مانيللا. <https://www.adb.org/documents/project-administration-instructions>.

^٤ على الرغم من عدم إدراج المؤشرات المتعلقة بمستوى الأثر في إطار التصميم والمتابعة، فإنه لا يزال من الممكن إجراء تقييم دقيق للأثر باستخدام بيان (بيانات) الأثر وسلسلة النتائج المُستمدّة من هذا الإطار. انظر بنك التنمية الآسيوي، ٢٠١٧. كتاب (Impact Evaluation of Development Interventions: A Practical Guide). مانيللا. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/392376/impact-evaluation-development-interventions-guide.pdf>.

يتضمن إطار التصميم والمتابعة مستويين آخرين ألا وهما، الأنشطة والمدخلات (الشكل ٢).

الأنشطة: الأنشطة هي مجموعات المهام التي يتم تنفيذها باستخدام مدخلات المشروع لتحقيق المخرجات المرجوة. ويجب ألا يتضمن إطار التصميم والمتابعة سوى الأنشطة التي يُعتبر إنجازها بمثابة مراحل مهمة تسمح بتتبع التقدم المحرز في التنفيذ. فعلى سبيل المثال، قد تشمل الأنشطة الرئيسية لمشروع تعليمي "وضع مناهج العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات وتدريب المدربين بحلول الربع الرابع من عام ٢٠٢٣"، و"توفير أجهزة التدريب ذات الصلة لخمس معاهد تدريب تقني مختارة بحلول الربع الثالث من عام ٢٠٢٢"، و"إعداد برنامج تدريبي أثناء الخدمة للمعلمين وتنفيذه بحلول الربع من عام ٢٠٢٤".

الحرص على عدم اختيار بيان للأثر ذي مستوى مرتفع للغاية، مثل "تم تحقيق النمو الاقتصادي الشامل" أو "تم تخفيض مستوى الفقر". ويُعتبر البيان من هذا النوع عامًا لدرجة أنه لا يعكس المواءمة مع المشروع. وفي حالات نادرة حيث لا توجد وثيقة رسمية ذات صلة للاستشهاد بها أو إعادة صياغتها (على سبيل المثال، بالنسبة لبعض مشروعات تقديم المساعدة التقنية بهدف توفير المعارف وتقديم الدعم، أو في حالة مشروعات الاستجابة للكوارث والطوارئ)، يمكن تحديد الأثر (الآثار) حصريًا من خلال المشروع، وتُذكر عبارة (مُحدّد من خلال المشروع) بعد بيان الأثر. وفي حالات أخرى، قد يكون بيان الأثر الثاني والثالث "مُحدّدين من خلال المشروع".

يتضمن الجدول (٢) بيانات المخرجات والحصائل والأثر للعمليات المُنفّذة في مجالات مشتركة لدى بنك التنمية الآسيوي تتعلق بالبرمجة السيادية.

الجدول (٢): مثال على بيانات النتائج المتعلقة بالعمليات المُنفّذة في مجالات مشتركة

مستوى النتائج	النقل الحضري	توليد الطاقة	إمدادات المياه في المناطق الحضرية	التدريب المتعلق بالتعليم التقني والمهني وتدريب المعلمين	الوساطة المالية
الأثر (الهدف النهائي على المدى الطويل ليس جزءًا من سلسلة النتائج)	زاد عدد الوظائف والنشاط الاقتصادي	ارتفع مستوى الخدمات الصحية والتعليم والنشاط الاقتصادي	انخفض معدل الأمراض المنقولة بالمياه	ارتفع مستوى مهارات القوى العاملة وإنتاجيتها	ارتفع معدل التوظيف في المنشآت الصغيرة والمتوسطة
الحصيلة (الفوائد الفورية والمباشرة لاستخدام المخرجات)	تم تحسين السفر من حيث مستويات الراحة والسلامة والقدرة على تحمل التكاليف للنساء والرجال	ارتفع استهلاك الكهرباء في المجتمعات النائية	ارتفع استهلاك المياه النظيفة المعالجة	تم تعزيز جودة تقديم التعليم التقني والمهني (TVET)	تمت زيادة عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة المجدية اقتصاديًا التي يديرها النساء والرجال
المخرجات (تم توفيرها أو تحقيقها)	تم إنشاء نظام للسكك الحديدية الحضرية تم تعزيز القدرات المؤسسية لدائرة النقل	تم تشييد منشآت للطاقة الشمسية خارج الشبكة تم تعزيز قدرة السكان في المجتمعات النائية على استخدام منشآت الطاقة الشمسية وصيانتها	تم تصليح مرافق توزيع المياه ومعالجتها في المناطق الحضرية تم تعزيز القدرة المؤسسية لمقدم خدمات مرافق المياه	تم رفع المستوى المعرفي والمهاراتي لدى معلمي التعليم والتدريب التقني والمهني تم تحسين جودة وملاءمة مناهج التعليم والتدريب التقني والمهني تم رفع مستوى معاهد التدريب الفني	تمويل متناهي الصغر، بما في ذلك النساء، من خلال الوسطاء

المربع (٤): إرشادات متعلقة بالمدخلات

- (١) إدراج ملخص للمدخلات المالية الرئيسية اللازمة لتنفيذ الأنشطة.
- (٢) تجميع المدخلات من قبل الجهة الممولة.
- (٣) إدراج التمويل المشترك المباشر.
- (٤) بالنسبة للمساعدة التقنية، يجب أيضًا إدراج المساهمات العينية حسب المصدر (باستثناء المساعدة التقنية الإقليمية).

ويجب إدراج جميع المدخلات المالية في إطار التصميم والمتابعة، وكذلك المدخلات العينية من أجل تقديم المساعدة التقنية، والتي سيتم استخدامها لإجراء أنشطة المشروع. ويشمل ذلك المدخلات المُستمددة من بنك التنمية الآسيوي، والحكومة، والجهات الممولة المشاركة، والمستفيدين، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، حسب الاقتضاء (المربع ٤).

يجب إدراج التمويل المشترك الذي يخضع لإدارة بنك التنمية الآسيوي (كليًا أو جزئيًا)، وكذلك التمويل المشترك الذي لا يخضع لإدارته ولكن يقوم بنك التنمية الآسيوي والشريك الممول بتمويل مجموعة العقود نفسها بموجبه، باعتبارهما أحد المدخلات في إطار التصميم والمتابعة مع ما يقابلها من مخرجات. وكذلك يجب إدراج التمويل المشترك باعتباره افتراضًا حاسمًا في إطار التصميم والمتابعة إذا كان أحد الأطراف الخارجية سيقوم بتمويل المخرجات اللازمة لتحقيق الحصة، وسيعمل على تحقيقها بالتوازي من خلال مجموعة المشتريات ذات الإدارة المستقلة (القسم الثاني (د ١)).

ب. مؤشرات الأداء

يُقاس مدى تحقق النتائج من خلال مؤشرات الأداء، والتي تشمل أهدافًا لتحديد النجاح، حيث توضح المؤشرات النتائج المتوقعة وتحدد دالتها باستخدام المقاييس الكمية أو النوعية (المربع ٥). وتوفر مؤشرات الأداء أساسًا قابلًا للقياس لرصد المشروع وتقييمه. وينبغي إشراك أصحاب المصلحة الرئيسية في اختيار المؤشرات والأهداف لضمان أنها مؤشرات وأهداف طموحة وواقعية وتعكس احتياجات المستفيدين المستهدفين.

من الممارسات الجيدة إدراج أنشطة إدارة المشروع في نهاية قسم الأنشطة في إطار التصميم والمتابعة. ويجب أن يكون عنوان مجموعة الأنشطة "أنشطة إدارة المشروع"، كما يجب أن تلخص الأنشطة الأحداث والأنشطة الروتينية لفريق أو وحدة تنفيذ المشروع، مثل التخطيط والمشتريات والمتابعة والتقييم وإعداد التقارير. وقد تشمل الأنشطة أيضًا التواصل مع أصحاب المصلحة، وتقديم مدخلات بشأن القضايا الإستراتيجية والسياسية، وكذلك اتخاذ تدابير للتخفيف من جدة المخاطر. وتساعد هذه المجموعة قادة البعثات على تنظيم أنشطة إدارة المشروع، وضمان وضع إدراج الشواغل الرئيسية المتعلقة بإدارة المشروع في الميزانية. ولا توجد مخرجات مرتبطة بأنشطة إدارة المشروع، لذا لا ينبغي ترقيمها (المربع ٣).

المدخلات: المدخلات هي الموارد الرئيسية التي يستخدمها المشروع لإجراء الأنشطة وتحقيق المخرجات.

المربع (٣): إرشادات متعلقة بالأنشطة

- (١) إعداد قائمة بالأنشطة الرئيسية لكل مخرج من المخرجات.
- (٢) ربط أنشطة إطار التصميم والمتابعة بالعنصر "ب. الخطة العامة لتنفيذ المشروع" الوارد في القسم الثاني من دليل إدارة المشروعات.
- (٣) إظهار تاريخ الإنجاز ومراحله لكل نشاط.
- (٤) تجميع الأنشطة وترقيمها حسب المخرجات التي تتعلق بها.
- (٥) إدراج أنشطة إدارة المشروع حسب الاقتضاء، مثل شراء السلع، وتوظيف الاستشاريين، وإعداد التقارير، والمتابعة، والتقييم، والمحاسبة، والتدقيق، في نهاية صف الأنشطة، وبدون كتابة رقم.
- (٦) إدراج أي مجموعة بيانات أولية تم جمعها للمشروع ضمن أنشطة إدارة المشروع.
- (٧) عدم إدراج المؤشرات على مستوى النشاط.
- (٨) بالنسبة للإقراض القائم على النتائج، يجب أن تكون الأنشطة بمثابة إجراءات ذات أولوية وفقًا لخطة عمل البرنامج، بينما لا يتطلب الإقراض القائم على السياسات أي أنشطة.

المربع (5): إرشادات لقياس الجودة من الناحية الكمية

يجب تحديد جميع المؤشرات من الناحية الكمية، غير أن هذا لا يعني أن القياس النوعي لا يمكن إجراؤه. وبرغم أن رضا المستفيدين عن الخدمة الحكومية هو مقياس نوعي بطبيعته، فإن المقاييس يمكن التعبير عنها من الناحية الكمية. فعلى سبيل المثال، قد يكون المؤشر الكمي عبارة عن "زيادة نسبة السكان الراضين أو الراضين بشدة عن خدمات إدارة النفايات الصلبة إلى ٨٠٪ على الأقل بحلول عام ٢٠٢٥ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ٥٦٪)"، حيث يرصد هذا المؤشر بُعدًا نوعيًا لكنه يعبر عنه من الناحية الكمية.

يجب استخدام المؤشرات المتوفرة حيثما أمكن لتقليل الوقت والتكاليف اللازمة لجمع البيانات، حيث يشمل ذلك المؤشرات التي جُمعت البيانات الخاصة بها بالفعل من قبل الوكالات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية ومنظمات المجتمع المدني ومصادر أخرى. ومع ذلك، يجب توخي الحذر من اختيار مؤشر لمجرد أنه موجود بالفعل. وتتمثل الوظيفة الأساسية للمؤشر في قياس النتيجة، وإذا لم تُقاس النتيجة بمؤشر موجود، فيجب وضع مؤشر جديد.

ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية للمؤشرات.

- (١) **المؤشرات المباشرة:** تُستخدم لقياس موضوع الاهتمام مباشرة. فعلى سبيل المثال، يُعد عدد الوفيات الناجمة عن حوادث الطرق سنويًا مؤشرًا مباشرًا للبيان الختامي ألا وهو "تقليل الوفيات الناجمة عن حوادث المرور على الطرق"، حيث تُعتبر مؤشرات مثالية ويجب استخدامها كلما كان ذلك ممكنًا.
- (٢) **المؤشرات البديلة:** هي مقاييس غير مباشرة تقترب من موضوع الاهتمام أو تمثله، وتُستخدم لإثبات التغيير أو النتائج عندما تكون المقاييس المباشرة غير مجدية. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام انعدام ملكية الأراضي أو سوء نوعية المساكن كمؤشرات بديلة للفقر. ويمكن استخدام المؤشر البديل للأسباب التالية: (أ) موضوع الاهتمام ذو طابع نوعي ولا يمكن قياسه بشكل مباشر (على سبيل المثال، ظروف المعيشة أو الحوكمة الرشيدة)، و/أو (ب) لا يمكن قياس موضوع الاهتمام ضمن الموارد المتاحة أو الجدول الزمني (على سبيل المثال، تغيير السلوك)، و/أو (ج) يُفضل، لتحقيق أفضل قيمة مقابل المال، استخدام مؤشر بديل نظرًا لوجود مؤشر عالي الجودة.

(٣) **المؤشرات السابقة للحدث:** تُستخدم لقياس المؤشرات الأولية للحصول عن طريق قياس التقدم المُحرز على طول مسار التغيير، حيث تقدم دليلًا على شيء ما يجب عادةً إثبات صحته أو تحقيقه كي تتحقق النتيجة المرجوة، ولكنه ليس دليلًا مباشرًا على النتيجة نفسها. فعلى سبيل المثال، يمثل عدد المشاركين في ورشة العمل الذين يعبرون عن رغبتهم في تطبيق المهارات الجديدة التي تعلموها أو قدرتهم على تطبيقها مؤشرًا سابقًا للحدث لتطبيقهم لتلك المهارات فعليًا.

١. اختيار مؤشرات الأداء



مثال

يتم تقليل الزمن المستغرق في الرحلة المتجهة من محطة المدينة (أ) إلى محطة المدينة (و)

من خلال وسائل النقل العام إلى أقل من ساعة واحدة

بحلول عام ٢٠٢٥ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ساعتان على الأقل).

يجب أن يكون لكل مؤشر خط أساس وهدف. فخط الأساس يمثل أحدث حالة للأداء، بينما يمثل الهدف مستوى الإنجاز المتوقع. ويجب تحديد جميع المؤشرات من الناحية الكمية، كما في المثال التالي: يتم تقليل الزمن المستغرق في الرحلة المتجهة من محطة المدينة (أ) إلى محطة المدينة (و) من خلال وسائل النقل العام إلى أقل من ساعة واحدة بحلول عام ٢٠٢٥ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ساعتان على الأقل).

يفي مؤشر الأداء الجيد بمعايير "المؤشرات المحددة والقابلة للقياس والتحقيق والملائمة وذات إطار زمني محدد".

(١) **المؤشر المحدد:** يحدد تفاصيل المخرجات أو النتيجة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها من خلال تحديد الأبعاد، مثل مَنْ وأَيْن ومتى والجودة والكمية والتكلفة.

- يجب تحديد المستفيدين من خلال إدراج التفاصيل، حسب الاقتضاء، المتعلقة بنوع المستفيد (ذكر/ أنثى)، وموقعه (حضري/ ريفي)، وحالته الاجتماعية والاقتصادية، وأصله العرقي، وعمره، وأي صفات أخرى ذات صلة، كما يجب ضمان أن المؤشرات التي تعكس عدد الأشخاص دائمًا مفصلة حسب النوع (المربع ٦).

- يجب ضمان أن أصحاب المصلحة يفهمون المؤشر، كما ينبغي تجنب استخدام المصطلحات الذاتية مثل "الوصول" أو "ناجح". وبدلاً من ذلك، يجب تحديد كيفية قياس المخرجات أو الحصيلة على وجه التحديد. فعلى سبيل المثال، يجب استخدام العبارة "وزارة التربية والتعليم تستخدم نظام معلومات إدارة التعليم لإعداد تقارير ربع سنوية دورية" بدلاً من العبارة "استخدام نظام معلومات إدارة التعليم بنجاح من قبل وزارة التربية والتعليم".

- حيثما كان ذلك ممكناً ومناسباً، يجب استخدام المؤشرات التي جُمعت البيانات الخاصة بها بالفعل، ولكن لا يجب استخدام مؤشر لمجرد أنه موجود بالفعل. وإذا لم يكن هناك مؤشر ذو صلة موجود مسبقاً، فيجب تحديد مؤشر يمكن جمع البيانات من أجله باستخدام أنظمة المعلومات الموجودة بالفعل.
- ينبغي الأخذ في الاعتبار أن جمع البيانات الجديدة قد يتطلب تنفيذ أنشطة جمع البيانات التي لها تكلفة إضافية، لذا يجب التخطيط لها وإدراجها في الميزانية.

(٣) **المؤشر القابل للتحقيق:** يتميز بالواقعية فيما يتعلق

بما يجب تحقيقه. ويجب إصدار الحكم الجماعي لأصحاب المصلحة الرئيسية لاختيار هدف طموح ولكنه واقعي أيضاً. (على سبيل المثال، هل يمكن من الناحية الواقعية تحقيق تقليل ساعة واحدة من الزمن المستغرق في السفر بوسائل النقل العام من محطة المدينة (أ) إلى محطة المدينة (و) بحلول عام ٢٠٢٥؟).

(٤) **المؤشر الملائم:** يتميز بملاءمته لبيان النتائج التي يقيسها، وفائدته في الأغراض المتعلقة بمعلومات الإدارة. (يتطلب ذلك حكمة إدارية: هل ستكون معرفة الزمن المستغرق في الرحلة بوسائل النقل العام من محطة المدينة (أ) إلى محطة المدينة (و) مفيدة لإدارة المشروع أو تقييم نجاحه؟).

(٥) **المؤشر ذو الإطار الزمني المحدد:** يُعبّر عنه بالهدف وخط الأساس، مع ذكر تواريخ كل منهما (على سبيل المثال، ساعة واحدة بحلول عام ٢٠٢٥، خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ساعتان).

كي تكون المؤشرات محددة، يجب أن تقيس أبعاداً مختلفة من الناحية الكمية لإحدى النتائج وتعتبر عنها، وذلك على النحو التالي:

- (١) **الكمية:** ما مقدار النتيجة التي تم تحقيقها؟ (على سبيل المثال، العدد، والنسبة المئوية، والمعدل).
- (٢) **الجودة:** ما مقدار جودة النتائج؟ (على سبيل المثال، نسبة رضا العملاء، ومقياس تقييم الجودة، والنجاح/الفشل، والتقييم بنعم/لا، ومعدل الخطأ، ومعايير التصميم أو الميزات في حالة المخرجات).
- (٣) **حسن التوقيت:** متى، وفقاً للجدول الزمني المحدد ولكم من الوقت؟ (على سبيل المثال، حسب تاريخ التقويم، وطول المدة الزمنية، وعدد الساعات اللازمة لاستخدام الخدمة).
- (٤) **الموقع:** أين تقع النتائج جغرافياً؟ (على سبيل المثال، قرية، أو ولاية، أو منطقة).

(٢) **المؤشر القابل للقياس:** يتم التعبير عنه بعبارات قابلة

للقياس الكمي (على سبيل المثال، النسبة المئوية للأطفال)، وهو مؤشر فعال في جمع البيانات في الوقت المناسب لإدراجها في تقرير إنجاز المشروع والتقارير المرحلية للمشروع حسب الاقتضاء.

- يجب استخدام المؤشرات التي تُعتبر معياراً صناعياً متعلقاً بقطاع أو قضية إذا كان ذلك متاحاً وعملياً.

المربع (٦): قياس التقدم المحرز في المساواة بين النوع الاجتماعي

يُصنّف كل مشروع من مشروعات بنك التنمية الآسيوي إلى إحدى فئات تعميم مراعاة المنظور الجنساني الأربعة. ويتمثل أحد المتطلبات اللازمة ليصبح أي مشروع مُصنّفاً على أنه مشروع يحقق المساواة بين النوع الاجتماعي باعتبارها سمة رئيسية له هو أن إطار التصميم والمتابعة الخاص به يجب أن يتضمن بياناً شاملاً صريحاً للمساواة بين النوع الاجتماعي و/أو تمكين المرأة، و/أو مؤشرات أداء على مستوى الحاصل المرتبطة بالنوع، مع تحقيق ٥٠٪ على الأقل من المخرجات بما في ذلك الأهداف الاستباقية الجنسانية. وبالنسبة للمشروعات المصنفة على أنها تحقق فعالية في تعميم مراعاة المنظور الجنساني، فيجب أن تتضمن مؤشرات أداء إلى جانب أهداف استباقية جنسانية لتحقيق ما لا يقل عن ٥٠٪ من المخرجات. وتُصنّف المشروعات على أنها تراعي بعض العناصر المتعلقة بالاعتبارات الجنسانية، إذا كانت تتضمن بعض الأهداف الاستباقية الجنسانية. أما المشروعات التي لا تفي بهذه المتطلبات، فتُصنّف على أنها لا تتضمن عناصر متعلقة بالاعتبارات الجنسانية.

المصدر: بنك التنمية الآسيوي. المبادئ التوجيهية لفئات تعميم مراعاة المنظور الجنساني في مشروعات بنك التنمية الآسيوي (Guidelines for Gender Mainstreaming Categories of ADB Projects). مانيللا. (تخضع للتحديث من حين لآخر).

(٢) **خطوط الأساس البالغ قيمتها صفر:** عادةً ما تُستخدم لتحقيق المخرجات عندما يبدأ المشروع من لا شيء ثم يضيف وحدات بعد ذلك، على سبيل المثال: "تم تحسين ٢٥٠ كيلومترًا من الطرق بطول عام ٢٠٢٥ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ٠ كيلومتر)".

(٣) **خطوط الأساس الثنائية:** عادةً ما تُستخدم في الإقراض القائم على السياسات عندما يتم اعتماد شيء ما أو الموافقة عليه أو تفعيله، على سبيل المثال "يعتمد مجلس المدينة خطة النقل الرئيسية للعاصمة في عام ٢٠٢٢ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: إعداد الخطة)". ويُسجّل هذا النوع من خط الأساس كمياً في العمليات الإلكترونية على أن قيمته صفر، ثم يُسجّل الهدف المرتبط به، وبمجرد تحقيقه، تُعدّل القيمة إلى ١، ومن هنا جاء المصطلح "ثنائي".

(٤) **خطوط الأساس غير القابلة للتطبيق:** تُستخدم مع المخرجات أو الحاصلات عندما تكون النتيجة هي الأولى من نوعها، ولا يوجد ما يمكن قياسه مقارنةً بها، ولا يوجد خط أساس، على سبيل المثال "أن يقوم مجلس الاستثمار بمراجعة ١٠٠٪ من العروض بحلول عام ٢٠٢٣ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: لا ينطبق (لا يوجد مجلس استثمار حتى الآن))"، أو "أفاد ما لا يقل عن ٩٥٪ من المشاركين في ورشة العمل بتحسين مستوى المعرفة. (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: لا ينطبق (لم يتم إنشاء منصة المشتريات الإلكترونية بعد))".

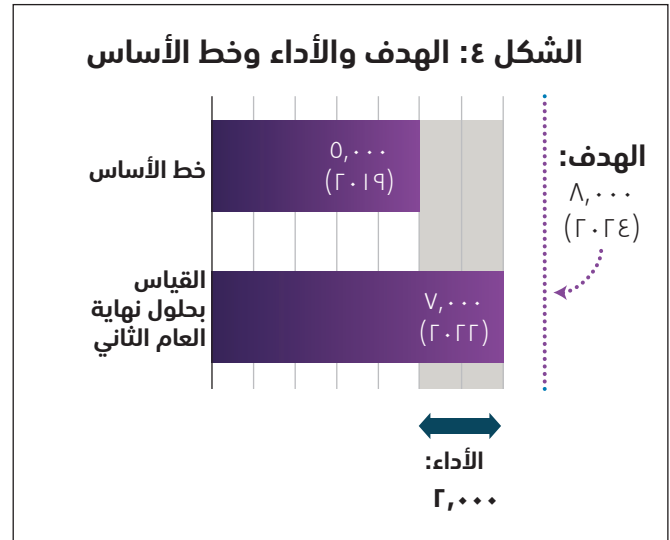
يجب أن يكون لكل مؤشر أهداف كمية، حيث يجب تحديد الأهداف مع مراعاة احتياجات أصحاب المصلحة، وخط الأساس، وأسس المقارنة الخاصة بالأداء المُقارَن، إن وُجدت. وإذا كان المؤشر يقيس أكثر من بُعد واحد للأداء، فسيطلب ذلك خط أساس وهدفاً لكل بُعد. فعلى سبيل المثال، نجد في المثال التالي أن البعدين الريفي والحضري للأداء لهما خط أساس وهدف منفصلان: "توفير إمدادات الطاقة على مدار ٢٤ ساعة لـ ١٠٠٪ من سكان المناطق الحضرية و٨٥٪ من سكان المناطق الريفية بحلول عام ٢٠٢٦ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ٦٥٪ في المناطق الحضرية، و٥٣٪ في المناطق الريفية)".

يجب أن تكون أهداف المخرجات والحاصلات كمية، ولكنها لا يجب أن تأخذ قيمة عددية واحدة. ويمكن تحديد تلك الأهداف باستخدام مجموعة من الخيارات، كما هو موضح في الجدول (٣). ويقدم المربع (٧) إرشادات بشأن صياغة مؤشرات الأداء مع الأهداف.

- (٥) **المشاركون:** ما هي المجموعات المشاركة؟ (على سبيل المثال، المجموعات العرقية والنساء والأشخاص الذين يعيشون تحت خط الفقر).
- (٦) **التكلفة:** ما مقدار تكلفة الوحدة؟ (على سبيل المثال، دولار لكل طفل يتلقى اللقاح، أو دولار لكل كيلومتر (كم)، أو دولار لكل طلب تم تجهيزه)

٢. جمع بيانات خط الأساس وتحديد الأهداف

يجب أن تعكس بيانات خط الأساس أحدث حالة للأداء، حيث إذا بدأ المشروع في عام ٢٠٢٢، فيجب أن تعكس بيانات خط الأساس أقرب عام، أي عام ٢٠٢١. ويمكن استخدام المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات أو المساعدة التقنية بهدف توفير المعارف وتقديم الدعم لجمع تلك البيانات. ويوضح الشكل (٤) العلاقة بين الهدف والأداء وخط الأساس.



يجب أن تحتوي جميع المؤشرات على أحد أنواع خطوط الأساس الأربعة التالية.

- (١) **خطوط الأساس التراكمية:** عادةً ما تُستخدم لتحقيق الحاصلات التي ستُضاف فيها وحدات إضافية إلى المخزون الفعلي، أو عندما يمكن قياس الأداء الحالي، على سبيل المثال "زيادة نسبة السكان الراضين أو الراضين بشدة عن خدمات إدارة النفايات الصلبة إلى ٨٠٪ على الأقل بحلول عام ٢٠٢٥ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ٥٦٪)".

الجدول (٣): خيارات لتحديد الأهداف

نوع الهدف	الأمثلة	السمات الرئيسية	يستخدم عندما:
١. عددي	زاد متوسط السرعة على طول الطريق الشمالي الجنوبي إلى ٦٠ كيلومترًا في الساعة بحلول عام ٢٠٢٦ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ٢٠ كيلومترًا في الساعة في المتوسط).	هدف محدد من المتوقع تحقيقه أو تجاوزه	يمكن توقع مستوى دقيق من الأداء
٢. متواصل أو مرتفع متواصل أو منخفض	الحفاظ على مستوى أكاسيد النيتروجين في الهواء بالمناطق الحضرية أو تخفيضه بحلول عام ٢٠٢٦ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ٩٠ ميكروجرامًا لكل متر مكعب).	يوجد حد أدنى أو أقصى للأداء المنشود بالإشارة إلى خط الأساس	يصبح المستوى الحالي للأداء مُرضيًا، وتكون تحسينات الأداء مطلوبة أيضًا، ولكن لا يمكن تحديد الرقم المستهدف
٣. الحد الأدنى	زيادة عدد الموظفين الحاصلين على شهادة الوقاية من الملاريا إلى ٩٠٪ على الأقل، و ١٠٠٪ للموظفات بحلول عام ٢٠٢٦ (الأساس لعام ٢٠٢٠: ٧٨٪، و ٥٥٪ (إناث)).	يوجد حد أدنى للأداء المنشود لا يشير إلى خط الأساس	يمكن تحديد الحد الأدنى من مستوى الأداء المستهدف، ويتخذ مسار الأداء المنشود اتجاهًا تصاعديًا
٤. الحد الأقصى	تقليل وقت الاستجابة لحوادث الطرق إلى ما لا يزيد عن ٢٠ دقيقة بحلول عام ٢٠٢٦ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ٦٠ دقيقة).	يوجد حد أقصى للأداء المنشود لا يشير إلى خط الأساس	يمكن تحديد الحد الأدنى من مستوى الأداء المستهدف، ويتخذ مسار الأداء المنشود اتجاهًا تنازليًا
٥. في الموعد المحدد أو حسب الجدول الزمني	المقرر بحلول عام ٢٠٢٣، تُنشر القوائم المالية السنوية المدققة على الإنترنت بحلول ١٥ يوليو (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: تأخر ٦ أشهر على الأقل).	هدف محدد بالإشارة إلى تاريخ أو وقت في المستقبل	يعتمد الأداء المتوقع على الوقت أو التقييم
٦. متواصل	بحلول عام ٢٠٢٤، تتم المحافظة على استرداد تكاليف التشغيل والصيانة السنوية عند مستوى ٢٠١٩ (خط الأساس لعام ٢٠١٩: ١٠٥٪).	الحفاظ على أداء خط الأساس يمكن أيضًا تحديد النطاق، على سبيل المثال ١٠٠٪ - ١٣٠٪.	يصبح المستوى الحالي للأداء مُرضيًا ولا يتوقع حدوث تحسن

المربع (٧): إرشادات متعلقة بمؤشرات الأداء

- إدراج مؤشر واحد على الأقل لكل عنصر من عناصر المخرجات والحوائل. ولا تُدرج أي مؤشرات في إطار التصميم والمتابعة المتعلقة بالأثر.
- مواءمة المؤشر مباشرة مع المخرجات أو الحويلة. والتأكد من أن المؤشرات لا تقيس المستوى التالي أو السابق من النتائج، وأنها تقيس جميع أبعاد بيان النتائج المقابل لها.
- الاستعانة بمدخلات أصحاب المصلحة عند الاقتضاء، ولا سيما المستفيدين، لتحديد المؤشرات ووضع الأهداف.
- تحديد خط الأساس لكل بُعد من أبعاد الأداء الذي يُقاس بالمؤشر: مستوى الأداء الحالي، أو صفر، أو لا ينطبق.
- تحديد هدف واحد لكل بُعد من أبعاد الأداء الذي يُقاس بالمؤشر باستخدام أحد أنواع الأهداف الستة. وتصنيف أي مؤشر يقيس الأشخاص بالنظر إلى جنسهم كإناث أو ذكور فيما يتعلق بخطوط الأساس والأهداف، وضمان أن الأهداف مدعومة باستنتاجات تتعلق بالتطيل الجنساني.
- تحديد المؤشرات من الناحية الكمية، حتى لو كانت تقيس الأبعاد النوعية.
- تقليل عدد المؤشرات من خلال إدراج المؤشرات التي تعكس "الحاجة إلى المعرفة" فقط، وتجنب المؤشرات التي تعكس "عدم الحاجة إلى المعرفة".
- استخدام المؤشرات الحالية ذات الصلة حيثما أمكن، مع ضمان توفر البيانات في الوقت المناسب للمتابعة وإعداد التقارير.

ج. مصادر البيانات والتقارير

بالنسبة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء، يجب أن يسجّل إطار التصميم والمتابعة (١) عنوان التقرير أو الوثيقة الذي ستضمن بيانات عن المؤشر، و(٢) اسم المنظمة التي تصدر التقرير أو الوثيقة، و(٣) مدى تكرار إتاحة البيانات (على سبيل المثال، شهريًا، أو سنويًا، أو كل سنتين) (المربع ٨). وبالنسبة للمواقع الإلكترونية، يجب ذكر "بيانات الموقع الإلكتروني" وكتابة حاشية سفلية لعنوان الموقع. أما بالنسبة للمؤشرات التي تتطلب جمع البيانات الأولية من خلال المشروع، فيجب أيضًا تسجيل الطريقة أو الأداة المستخدمة في جمع البيانات في إطار التصميم والمتابعة، على سبيل المثال "إجراء استطلاع رأي للمشاركين في ورشة العمل" أو "إجراء استطلاع رأي للأسر المستفيدة" (المربع ٩).

البيانات الأولية هي تلك التي تُجمع من خلال المشروع ذاته، حيث إن إحدى الجهات الخارجية قد تولت بالفعل جمع البيانات الثانوية، مثل إحدى الدوائر الحكومية أو مؤسسة أكاديمية أو منظمة دولية أو إحدى منظمات المجتمع المدني. ويجب إدراج أنشطة جمع البيانات اللازمة لجمع البيانات الأولية،

المربع (٨): إرشادات متعلقة بمصادر البيانات وإعداد التقارير

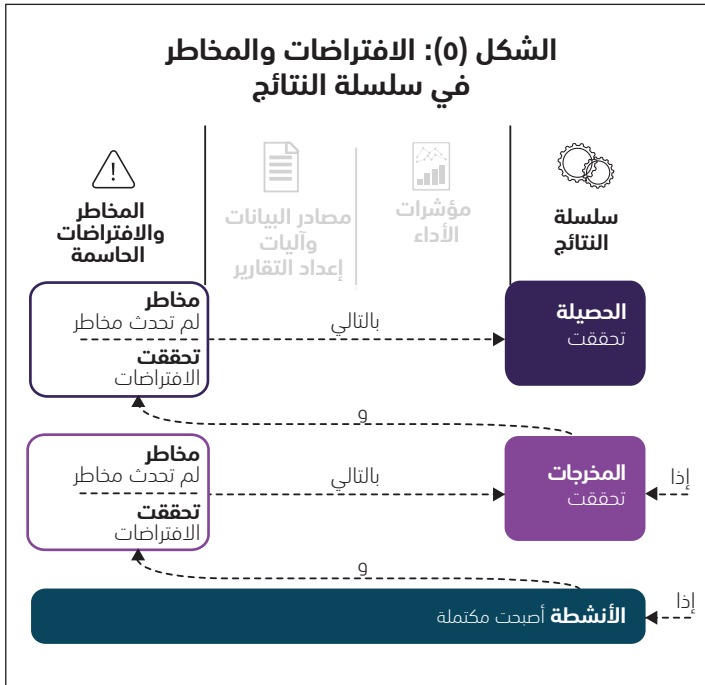
- (١) ينبغي توثيق الدقة قدر الإمكان بشأن مصدر البيانات وآلية إعداد التقارير، حيث إن مجرد التنويه إلى "تقرير إنجاز المشروع" دائمًا ما يُعتبر تنويهًا عامًا للغاية. ويُعد مصدر البيانات المناسب أمرًا بالغ الأهمية لجمع بيانات صحيحة وسليمة، ومن المفترض أن يكون إطار التصميم والمتابعة مفيدًا ومجديًا للمسؤولين عن جمع البيانات وإعداد التقارير.
- (٢) بالنسبة لجميع المؤشرات، يجب إدراج اسم الوثيقة ومؤلفها وعدد مرات نشرها.
- (٣) يجب ترقيم كل مصدر من مصادر البيانات أو آلية إعداد التقارير بما يتواءم مع المؤشر القابل للتطبيق.
- (٤) يتعين تخصيص ميزانية لكل عملية من عمليات جمع البيانات الأولية. ويجب إدراج عملية جمع البيانات الأولية على مستوى الحصلة، أو جمع البيانات الأولية للمؤشرات الجديدة، وذلك في إطار أنشطة إدارة المشروع.
- (٥) يجب تصنيف البيانات التي جُمعت بشأن المستفيدين حسب الإناء والذكور على الأقل، وكذلك مجموعات أخرى حسب الاقتضاء.

المربع (٩): إرشادات متعلقة بالطرائق

الشائعة لجمع البيانات

لا توجد طريقة واحدة مثلى لجمع البيانات أو استرجاعها، فأنسب طريقة لجمع البيانات هي تلك التي تشمل البيانات الأكثر صلاحية ومصداقية للمؤشر وتكون مجدية نظرًا لتوافر الموارد والقيود الزمنية. وبالنسبة لبعض المؤشرات، قد يكون من الجدير جمع البيانات باستخدام أكثر من طريقة أو مصدر واحد للتحقق من الاستنتاجات والحصول على مزيد من التفاصيل، وقدّر أكبر من الدقة، وبالتالي ضمان صلاحية البيانات. ويجب استشارة الخبراء المتخصصين وأصحاب المصلحة الرئيسية عند اختيار تلك الطرائق. وتتضمن الطرائق الشائعة لجمع البيانات فيما يتعلق بمؤشرات إطار التصميم والمتابعة ما يلي:

- (١) **إجراء عمليات مراجعة للوثائق والبيانات الرسمية** الموجودة، حيث يشمل ذلك مراجعة مصادر مثل نظم المعلومات الإدارية، والبيانات الإدارية، وكذلك قواعد البيانات الإحصائية الرسمية.
- (٢) **الملاحظة.** تنطوي على إجراء الملاحظة المباشرة أو التقييم من قبل خبير أو خبراء مؤهلين، فعلى سبيل المثال يتولى أخصائي في الشؤون الجنسانية ملاحظة مستوى مشاركة المرأة في الاجتماعات الرسمية وتقييمه، كما يتولى أحد المشرفين ملاحظة مدى تطبيق المهارات على الوظيفة وتقييمه.
- (٣) **الحصول على المعلومات من الأفراد أو المجموعات.** ويشمل ذلك إجراء مقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين، أو مجموعات التركيز، أو فريق من الخبراء، وإجراء الاستطلاعات (على شبكة الإنترنت، أو المكتوبة بخط اليد، أو الشفهية وجهًا لوجه)، وكذلك جمع البيانات عن طريق الأجهزة المحمولة. وعادة ما تُجرى هذه العمليات قبل المشروع وبعده، ويمكن أيضًا إجراؤها مرة واحدة في نهاية المشروع، وفي هذه الحالة يتطلب الأمر طرح أسئلة تعيد بناء خط الأساس في حالة عدم وجود بيانات لخط الأساس قابلة للمقارنة.
- (٤) **القياسات المادية.** تعتمد الطرائق المتبعة في هذه الفئة على المؤشرات وإجراءات القياس المتفق عليها، وتشمل قياس المعلومات الجغرافية أو التغيرات الفيزيائية الحيوية (على سبيل المثال حدوث الفيضانات أو انتشار الأمراض أو مستويات التلوث).



مثل إجراء استطلاع رأي للمستفيدين، في أنشطة إدارة المشروع ووضع الميزانية لها، كما يجب أيضًا تحديد توقيت عملية جمع البيانات الأولية وكذلك المسؤولية عن إجرائها. إضافة إلى ذلك يجب تفصيل هذه الأدوار والمسؤوليات والمنجزات المستهدفة المرتبطة بها في دليل إدارة المشروعات والشروط المرجعية الخاصة بالاستشاريين.

ويمكن جمع البيانات الأولية باستخدام مجموعة من الطرائق، منها مراجعة الوثائق أو البيانات الإدارية، وإجراء المقابلات، وإجراء مناقشات مع مجموعات التركيز، وإجراء استطلاعات الرأي، وتلقي المشورة من فريق الخبراء، وإجراء المراقبة الميدانية، وتحليل البيانات الموجودة على شبكة الإنترنت أو البيانات الرقمية، والحصول على قراءات المعدات.

عند وضع إستراتيجية جمع البيانات، هناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد ما يجب قياسه وكيفية قياسه، بما في ذلك الطابع التمثيلي والتحيز ومعدل التناقص. ولمعرفة المزيد من الإرشادات، يُرجى الرجوع إلى *Impact Evaluation of Development Interventions: A Practical Guide*.

د. الافتراضات والمخاطر

تعتمد المخرجات والحصائل إلى حد ما على العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والسلوكية والمالية والبيئية والمؤسسية لتحقيقها. ويمكن تصنيف هذه العوامل على أنها افتراضات أو مخاطر، كما يجب إدراجها في إطار التصميم والمتابعة إذا كانت تؤثر تأثيرًا بالغًا على سلسلة النتائج.

يتضمن التصميم الجيد للمشروع تحديد افتراضات ومخاطر واضحة وصحيحة، حيث تعمل الافتراضات والمخاطر على سد الفجوات المتعلقة بالسبب والنتيجة الموجودة بين مستويات النتائج، إذ إنها تتفق التناسب بين الأنشطة والمخرجات، والمخرجات والحصائل. ويوضح الشكل (٥) التسلسل المنطقي للافتراضات والمخاطر في سلسلة النتائج. وتتمثل إحدى المقاربات المجدية لتحديد الافتراضات والمخاطر بدقة في وضع نظرية التغيير الخاصة بالمشروع (ToC) (القسم الثالث (د)).

تسجيل الافتراضات والمخاطر في إطار التصميم والمتابعة:

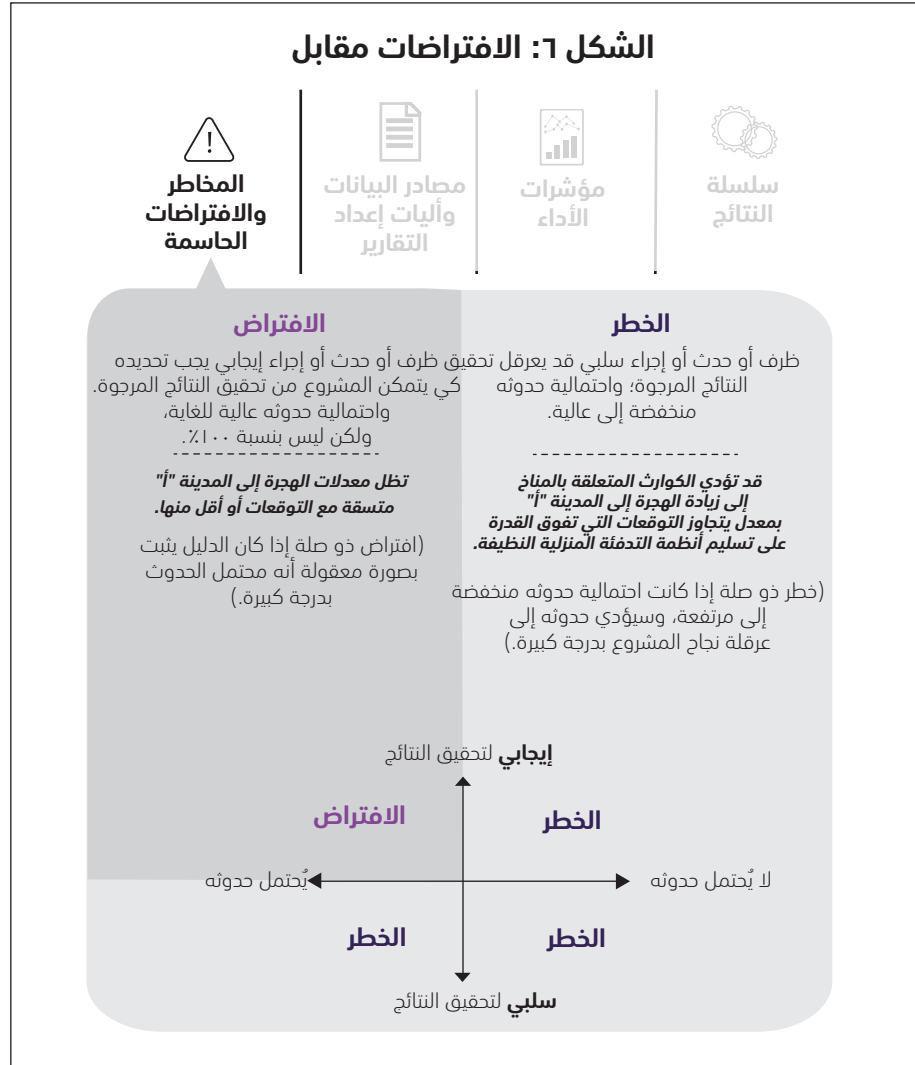
يجب أن يتضمن إطار التصميم والمتابعة افتراضًا حاسمًا أو خطرًا واحدًا على الأقل على مستوى المخرجات، وافتراضًا حاسمًا أو خطرًا واحدًا على الأقل على مستوى الحصيلة.

الافتراضات مقابل المخاطر: تشابه عمليات تحديد الافتراضات

الحاسمة والمخاطر من حيث إنها تنطوي على طرح هذا السؤال "ما الشروط أو العوامل التي قد تعيق المشروع من تحقيق النتائج المرجوة؟"، غير أن المخاطر ليست مجرد إعادة صياغة سلبية لأحد الافتراضات. ويخلص الشكل (٦) الفرق بين المفهومين، حيث يتضمن أمثلة توضيحية لأحد الافتراضات الحاسمة والمخاطر المحتملة لمشروع ما يهدف إلى الحد من تلوث الهواء في المناطق الحضرية من خلال تركيب أنظمة تدفئة نظيفة في منازل المدينة. ويمكن إدراج الافتراض الحاسم أو الخطر الموضحين في الشكل ٦ في إطار التصميم والمتابعة، ولكن لا يمكن إدراج كليهما معًا.

١. الافتراضات

الافتراضات هي الظروف أو الأحداث أو الإجراءات الإيجابية التي من المتوقع حدوثها، وإن لم تكن مؤكدة بنسبة ١٠٠٪، واللازمة لتحقيق النتائج المقررة للمشروع. وتعتمد جميع سلاسل نتائج المشروع على الافتراضات، فكلما ارتفعت سلسلة النتائج، زاد عدد الافتراضات.



تحديد الافتراضات: يمكن تقسيم الافتراضات إلى نوعين عامين ألا وهما: العوامل الخارجية، ومنها الافتراضات المتعلقة بتمويل الشركاء، والعوامل المتعلقة بالمنطق الداخلي للأسباب والنتائج المرتبطة بسلسلة نتائج المشروع. ولتحديد الافتراضات، يجب مراعاة الأسئلة التالية:

- (١) ما الذي نفترض حدوثه لأنشطتنا المقررة كي تؤدي إلى تحقيق مخرجاتنا، ولمخرجاتنا المقررة كي تؤدي إلى تحقيق الحصلة المرجوة؟
- (٢) ما الشروط التي يجب توافرها لتحقيق النتائج المرجوة؟ ومن بين هذه الشروط، ما الشروط التي لسنا متيقنين من توافرها في الوقت المناسب لتحقيق النتائج المرجوة؟

يرجع ذلك إلى أن أصحاب المصلحة في المشروع يتمتعون بمستوى أعلى من التحكم والتأثير على المدخلات والأنشطة والمخرجات مقارنة بالنتائج والأثر. ففي حالة عدم تحقق أحد الافتراضات، قد يؤدي ذلك إلى عرقلة تحقيق النتائج، كما أن تحليل الافتراضات الحاسمة وتوضيحها قد يؤدي إلى تحسين تصميم المشروع من خلال المساعدة في تحديد المدخلات أو الأنشطة أو المخرجات الإضافية التي يجب إدراجها في تصميم المشروع ضمانًا لتحقيق أفضل النتائج الإنمائية ولتحديد الأهداف الواقعية المتعلقة بتحقيق المخرجات والحاصل. ويساعد تحليل الافتراضات أيضًا في تحديد مخاطر المشروع.

فعلى سبيل المثال، يفترض المشروع الذي يتمثل بيان مخرجاته في "تحسين مهارات المعلمين" وبيان حصيلته في "يستمتع الطلاب بتحسين جودة التعليم" أن المعلمين الذين تلقوا التدريب سيكونون بعد ذلك مستعدين لتطبيق ما تعلموه في الفصل الدراسي وقادرين على ذلك. ويمثل هذا الافتراض رابطًا مهمًا في مسار التغيير بين مخرجات المشروع وحصيلته. وتستحق هذه الأنواع من الافتراضات التساؤل؛ لأن المشروع يجب تصميمه بما يحقق اعتماده على أقل عدد ممكن من الافتراضات الحاسمة. ويجب أن تستند الافتراضات الحاسمة حول المنطق الداخلي للعلاقة بين الأسباب والنتائج لسلسلة نتائج المشروع إلى الأدلة، حيث يجب الاستشهاد بالأدلة في تقرير الرئيس وتوصياته، مع الإشارة بوضوح إلى الدراسات والسياقات المماثلة التي تناولت إثبات هذا المنطق.

تسجيل الافتراضات الحاسمة: يجب تحديد الافتراضات الخاصة بتمويل الشركاء في إطار التصميم والمتابعة، بينما يُعتبر إدراج أي افتراضات أخرى مهمة لنجاح المشروع أمرًا اختياريًا. ويُعتبر الافتراض حاسمًا عندما لا يعمل المشروع على الأرجح كما هو مخطط له، وقد يخفق في تحقيق النتائج المرجوة إذا كان الافتراض غير صحيح في الواقع. ويعرض الشكل (٧) شجرة القرارات للمساعدة في تحديد الافتراضات الحاسمة. وفضلًا عن تحديد الافتراضات الحاسمة في إطار التصميم والمتابعة، فمن الممارسات الجيدة تحديد تلك الافتراضات وشرحها في تقرير الرئيس وتوصياته الذي يتناول وصف تصميم المشروع، وكذلك إدراجها كشروط في اتفاقيات القروض، حسب الاقتضاء، للتأكد من أنها افتراضات صحيحة.

٢. المخاطر

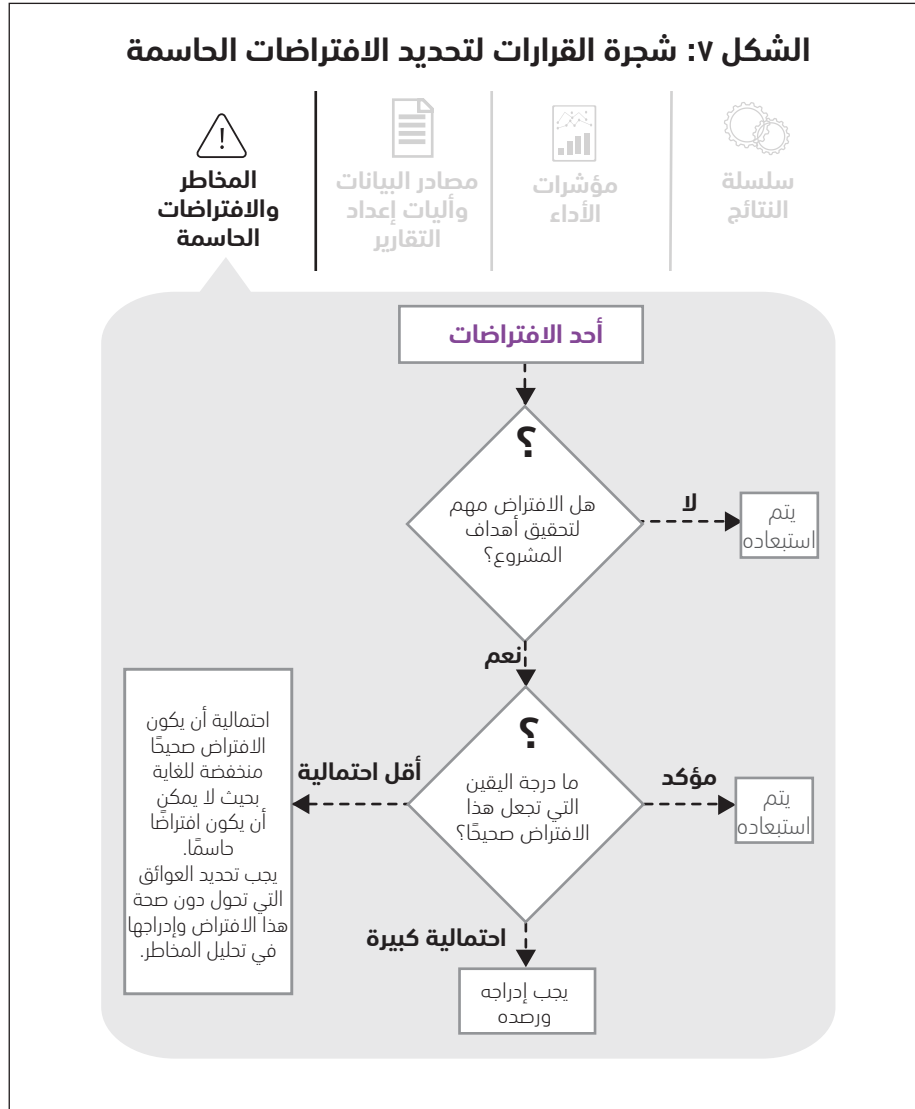
المخاطر هي العوامل التي قد تعيق التقدم من أحد مستويات النتائج إلى المستوى التالي، فهي عبارة عن ظروف أو أحداث أو إجراءات محتملة من شأنها أن تؤثر سلبًا على تحقيق المخرجات والحصائل أو تحقيق استدامة الحصيلة أو تجعل من الصعب تحقيق ذلك. وبالنسبة للعمليات السيادية، تُسجل جميع المخاطر في خطة تقييم المخاطر وإدارتها (RAMP)، وهي وثيقة مرتبطة بتقرير الرئيس وتوصياته.^٨ فالمخاطر التي صُنفت كمخاطر عالية أو شديدة في هذه الخطة، والتي سيكون لحدوثها تأثير سلبي كبير على تحقيق المخرجات أو الحصيلة، في إطار التصميم والمتابعة.

الافتراضات الخارجية: غالبًا ما تتعلق الافتراضات بالسياق الذي سيعمل في إطاره أصحاب المصلحة الرئيسية للمشروع من أجل تحقيق النتائج المستهدفة. فعلى سبيل المثال، تُصمم معظم المشروعات التي يدعمها بنك التنمية الآسيوي على افتراض أنه سيكون هناك استقرار اقتصادي واجتماعي ومناخي وسياسي مستمر داخل بيئة المشروع، وأن الأولويات الحكومية ستظل دون تغيير خلال فترتي التخطيط والتنفيذ. ونظرًا لأن هذه افتراضات عامة تنطبق على معظم المشروعات، فلا داعي لإدراجها في إطار التصميم والمتابعة، غير أن كل نوع من هذه الأنواع العامة من الافتراضات الخارجية يستحق دراسة أعمق من جانب فريق المشروع لتحديد الافتراضات الخارجية الحاسمة الخاصة بالمشروع والتي تستدعي إدراجها في هذا الإطار، فعلى سبيل المثال فيما يتعلق بالاستقرار المناخي والاجتماعي "تظل معدلات الهجرة إلى المدينة (أ) متسقة مع التوقعات أو أقل منها" (الشكل ٦).

الافتراضات المتعلقة بتمويل الشركاء: يُعتبر التمويل المشترك الموازي الذي لا يخضع لإدارة بنك التنمية الآسيوي عاملاً مهمًا خارج نطاق سيطرة المشروع، وغالبًا ما يساعد في تحقيق الحصيلة. فعلى سبيل المثال، قد يوفر مشروع المياه المدعوم من بنك التنمية الآسيوي تركيب نظام توزيع المياه بالأنابيب (العنصر الأول من المخرجات)، ولكنه لا يوفر التوصيلات المنزلية (العنصر الثاني من المخرجات) اللازمة للأسر لاستخدام المياه المعالجة. ورغم ذلك قد يقوم شريك إنمائي آخر بتوفير التمويل لربط الأسر بهذا النظام. وإذا كانت حصيلة المشروع المدعوم من بنك التنمية الآسيوي هي "زيادة الاستهلاك المنزلي للمياه المعالجة"، فيجب أن تكون مخرجات هذا المشروع، جنبًا إلى جنب مع المخرجات التي يمولها الشريك (الشركاء) الآخرون، كافية لتحقيق هذه الحصيلة. وعندما لا تخضع هذه المخرجات الأخرى لإدارة بنك التنمية الآسيوي، ويتم تمويلها بالتوازي، وتُعتبر لازمة كي يتمكن هذا المشروع من تحقيق نتائجها، يجب تسجيلها على أنها افتراض في إطار التصميم والمتابعة إلى جانب اسم الجهة الممولة، على سبيل المثال، "تقوم مجموعة البنك الدولي بتركيب توصيلات إمدادات المياه لـ ٢٥٠,٠٠٠ أسرة".

الافتراضات المتعلقة بالمنطق الداخلي للعلاقة بين الأسباب والنتائج المرتبطة بسلسلة نتائج المشروع: غالبًا ما تتعلق هذه العلاقات المهمة الضمنية الواقعة ضمن سلسلة نتائج المشروع بالسلوك البشري أو الجدوى الفنية لخطط المشروع.

^٨ خطة تقييم المخاطر وإدارتها (RAMP) هي وثيقة إلزامية مرفقة بالملحق (٢) من تقرير الرئيس وتوصياته. ينص دليل العمليات (OM C4/OP) على أن خطة تقييم المخاطر وإدارتها يجب أن تعالج مخاطر الإدارة المالية العامة والمخاطر المرتبطة بالمشتريات والفساد بناءً على التقييم الأولي الوارد في ورقة المفاهيم الخاصة بالمشروع. (ADB). *Operations Manual Bank Policies. Operations Manual. OM C4/OP*. 2019. مانيلا. <https://www.adb.org/documents/operations-manual>. لا تتطلب مشروعات تقديم المساعدة التقنية خطة تقييم المخاطر وإدارتها إلا إذا كانت تنطوي على مخاطر محددة تتعلق بالحكومة أو المشتريات.



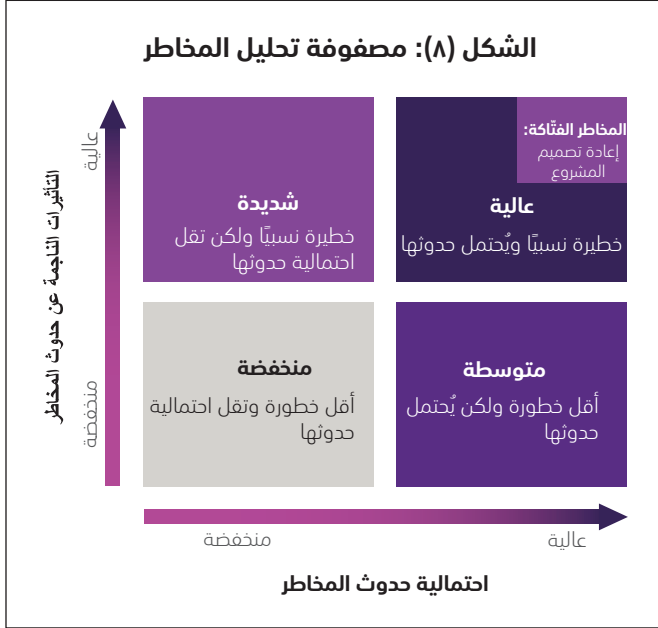
تحديد المخاطر: لتحديد المخاطر، يجب مراعاة الأسئلة التالية:

- (١) ما القوى التي تعمل ضد نجاح المشروع؟
- (٢) ما الوقائع أو الإجراءات التي قد تحدث في أي مرحلة من دورة المشروع ومن شأنها أن تعرقل تحقيق النتائج المرجوة بدرجة كبيرة؟

فعلى سبيل المثال، تشمل العوامل الحاسمة التي تؤثر على الحصة "زيادة تنقل الأشخاص والسلع بين المدينتين (أ) و(ب)" تدهور الظروف الأمنية، والظروف المناخية السيئة التي تتجاوز المعايير المتوقعة، وتدهور الظروف الاقتصادية، ما يقلل من القدرة على دفع تكاليف النقل. ويُجرى التحليل على النحو التالي:

- (١) هل الظروف الأمنية ضرورية لزيادة معدل التنقل؟ نعم. وهل من المحتمل أن تظل مستقرة أو تتحسن؟ لا. وبالتالي نعتبرها من المخاطر: "تدهور الأوضاع الأمنية في المناطق الريفية".

(٤) *المخاطر الفائقة: إعادة تصميم المشروع.*



المربع (١٠): إرشادات متعلقة بالتخفيف من حدة المخاطر

يشير التخفيف إلى الإجراءات المتخذة لتقليل أو إزالة آثار المخاطر التي تحدث، أو احتمال حدوثها. والتخفيف لا يعمل على إزالة المخاطر، حيث لا يمكن إزالتها إلا عن طريق المشروع من خلال إعادة تصميمه. ولا يمكن التخفيف من حدة جميع المخاطر. وعندما يتعذر ذلك، يمضي المشروع قدمًا ويقبل آثارها المحتملة.

تسجيل المخاطر: بالنسبة للعمليات السيادية، يتم تحديد جميع المخاطر الرئيسية للمشروع وتحليلها في خطة تقييم المخاطر وإدارتها، حيث تُصنّف جميع المخاطر في هذه الخطة إلى مخاطر عالية وشديدة ومتوسطة ومنخفضة، كما يجب إعداد قائمة بجميع المخاطر العالية والشديدة الواردة في تلك الخطة وإدراجها بجدول في تقرير الرئيس وتوصياته. ومن خلال الاستعانة بهذا الجدول، يتم تحديد جميع المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق المخرجات أو الحصلة والتي تتناسب مع المنطق العمودي لسلسلة النتائج، وبعد ذلك يتم إدراجها في هيكل التصميم والمتابعة (المربع ١١).

(٢) هل ستؤثر الظروف المناخية السيئة التي تتجاوز المعايير المتوقعة على معدل التنقل؟ نعم. وهل يحتمل حدوثها؟ نعم. وبالتالي نعتبرها من المخاطر: "موسم العواصف أسوأ مما كان متوقعًا".

(٣) هل من المحتمل أن يؤدي انخفاض القدرة على دفع التكاليف إلى تقييد التنقل؟ نعم. وهل يُحتمل حدوث ذلك؟ أثبتت الدراسات التمهيدية أن الأشخاص لديهم القدرة والاستعداد لدفع تكاليف النقل، ولكن يُحتمل بدرجة متوسطة تعرض البلاد لفترة ركود في السنوات القادمة، والتي إذا حدثت، من شأنها أن تضعف قدرة الفقراء على دفع تكاليف النقل. وبالتالي نعتبرها من المخاطر: "يقلل تدهور الظروف الاقتصادية من القدرة على دفع تكاليف النقل".

يجب أن يستوفي الخطر شرطين ليتم إدراجه في خطة تقييم المخاطر وإدارتها، حيث ينبغي أن يكون حدوثه غير مؤكد، وإذا حدث فإنه يؤثر سلبًا على تحقيق نتائج المشروع. فعلى سبيل المثال، "الظروف الأمنية" ليست من المخاطر، فالحالة الأمنية الحالية هي حقيقة معروفة لا مجال للشك فيها، غير أن "تدهور الظروف الأمنية" هو أمر غير مؤكد وبالتالي يُعتبر من المخاطر المحتملة. ويجب تحديث خطة تقييم المخاطر وإدارتها طوال فترة الإعداد للمشروع، حيث إن أي إجراء يتم اتخاذه أو التخطيط له ويسبب خطرًا ضمن نطاق السيطرة الكاملة للمشروع، أو يجعل حدوث هذا الخطر مؤكدًا، يمكنه أيضًا تغيير هذا الخطر ليصبح حقيقة، وبالتالي يجب إلغاؤه من هذه الخطة. وبالنسبة للمخاطر التي تُدرج باعتبارها اتفاقية قرض أو معيارًا لجاهزية المشروع، أو التي يتم إلغاؤها خلال عملية إعادة تصميم المشروع، فلا يجب إدراجها في هذه الخطة لأنها تندرج ضمن نطاق السيطرة الكاملة للمشروع.

تحليل المخاطر: من الأهمية بمكان تحليل المخاطر لفهم القيود التي قد يواجهها المشروع، وقد تكون بعض المخاطر مهمة بما يكفي لتبرير اتخاذ إجراء للتخفيف من آثارها المحتملة، بينما البعض الآخر منها، والمُشار إليها باسم "المخاطر الفائقة"، قد يتطلب إعادة تصميم المشروع أو حتى عدم تنفيذه. ويوضح الشكل (٨) مصفوفة تحليل المخاطر التي يمكن استخدامها لتصنيف المخاطر واختيار الإجراءات المناسبة.

واعتمادًا على أهمية و/أو احتمالية حدوث المخاطر، يمكن اتخاذ الإجراءات التالية.

- (١) *مخاطر منخفضة:* قبول المخاطر، وعدم اتخاذ أي إجراء.
- (٢) *مخاطر متوسطة:* قياس عامل الخطر بشكل دوري، ولا سيما في التغيرات التي تطرأ على احتمالية حدوث المخاطر.
- (٣) *مخاطر شديدة وعالية:* تخفيف التأثيرات من خلال التصميم إلى أقصى حد ممكن (المربع ١٠). ويجب إدراج تدابير التصميم لتقليل احتمالية حدوث المخاطر أو تأثيراتها في حالة حدوثها، ووضع خطة طوارئ لتصبح جاهزة للتعامل مع العواقب الناجمة عن حدوث المخاطر.

يخدم تحليل الافتراضات والمخاطر ورصدها الغرض الإضافي المتمثل في المساعدة في تحديد النتائج غير المرجوة والتأثيرات السلبية ورصدها. وقد يكون للمشروعات نتائج إيجابية غير مرجوة لم يتم تحديدها في إطار التصميم والمتابعة، ويمكن تسجيلها في تقرير المتابعة وتقرير إنجاز المشروع، غير أن ما يبعث على القلق بدرجة أكبر هو العواقب السلبية غير المقصودة التي يمكن أن تترتب على المشروعات. ويتم تصنيف احتمالية حدوث تلك العواقب على أنها من المخاطر. ويجب على فرق المشروع متابعة العواقب السلبية غير المقصودة للمشروع ووضع خطة عمل لتجنبها أو معالجتها إذا ظهرت.

هـ. الارتباط بالأولويات التشغيلية إستراتيجية ٢٠٣٠

يستخدم إطار التصميم والمتابعة لنقل المؤشرات على مستوى المؤسسة إلى مستوى المشروع، بينما يتضمن إطار النتائج المؤسسية مؤشرات تُستخدم لقياس حجم المخرجات والحوائل التي تتحقق من خلال المشروعات المنجزة في المجالات السبعة ذات الأولويات التشغيلية الخاصة بإستراتيجية بنك التنمية الآسيوي ٢٠٣٠. بالإضافة إلى المنتجات والخدمات المعرفية. وتشمل أمثلة المؤشرات التي تعكس الأولويات التشغيلية "الأشخاص المستفيدون من زيادة الاستثمار في المناطق الريفية"، و"الكيانات التي تتميز بتحسين التخطيط الحضري والاستدامة المالية"، وكذلك "البضائع والطاقة التي تُنقل عبر الحدود". وتدرج المؤشرات وصولاً إلى إطار التصميم والمتابعة لجميع العمليات والمساعدة التقنية.

وللربط مع الأولويات التشغيلية، يجب أن تفي أي عملية بمعايير أهلية نظام تصنيف المشروعات لدى بنك التنمية الآسيوي لتلك الأولويات، كما تساهم في تحقيق النتائج الخاصة بمؤشر واحد على الأقل من مؤشرات الأولويات التشغيلية (مؤشر إطار النتائج أو مؤشر التتبع). ويتم تحديد جميع مؤشرات الأولويات التشغيلية التي يُتوقع أن يساهم المشروع فيها بتحقيق النتائج من خلال ربط مؤشرات إطار التصميم والمتابعة ذات الصلة بمؤشرات الأولويات التشغيلية ذات الصلة (الشكل ٩)، حيث يمكن ربط أحد مؤشرات إطار التصميم والمتابعة بأكثر من مؤشر واحد من مؤشرات الأولويات التشغيلية، كما يمكن ربط أحد مؤشرات الأولويات التشغيلية بأكثر من مؤشر واحد من مؤشرات إطار التصميم والمتابعة. وبالنسبة لعدد النتائج المتوقعة أن يحققها المشروع لكل مؤشر من مؤشرات الأولويات التشغيلية، جنباً إلى جنب مع ملاحظات حول المنهجية المتبعة أو مصدر البيانات

المربع (١١): إرشادات متعلقة بالمخاطر

- (١) المخاطر سلبية وغير مؤكدة.
- (٢) لا يجب إدراج العناصر التالية على أنها مخاطر: (أ) أي عوامل يتحكم فيها المشروع تحكماً تاماً، و(ب) المخاطر المدرجة في اتفاقيات القروض، و(ج) معايير جاهزية المشروع، و(د) المخاطر التي تم القضاء عليها بالفعل من خلال إعادة تصميم المشروع، و(هـ) تدابير التخفيف المقررة.
- (٣) بالنسبة للعمليات السيادية، يتم إدراج جميع مخاطر المشروع في خطة تقييم المخاطر وإدارتها. ويتم إدراج جميع المخاطر العالية والشديدة الواردة في تلك الخطة في الجدول الذي يوضح ملخص المخاطر وتدابير التخفيف في تقرير الرئيس وتوصياته.
- (٤) في إطار التصميم والمتابعة، يتم إعداد قائمة بجميع المخاطر العالية والشديدة التي من شأنها أن تؤثر على تحقيق المخرجات أو الحصيلة وتتماشى مع المنطق العمودي لسلسلة النتائج. ويمكن ربط المخاطر بمخرجات محددة، إذا كانت هناك رغبة في ذلك.
- (٥) يتم إدراج المخاطر التي قد تهدد تسليم المخرجات على مستوى المخرجات في إطار التصميم والمتابعة، حتى إن اكتملت جميع الأنشطة بنجاح، في حين أن المخاطر التي قد تهدد تحقيق الحصيلة المرجوة أو استدامتها، يتم إدراجها على مستوى الحصيلة، حتى إن تم تسليم جميع المخرجات بنجاح.

٣. متابعة الافتراضات الحاسمة والمخاطر

يجب متابعة المخاطر والافتراضات الحاسمة متابعة دقيقة طوال فترة تنفيذ المشروع. وخلال إجراء بعثات المراجعة، يجب على فرق المشروع مراجعة المخاطر التي قد تؤثر على احتمالية تحقيق أهداف إطار التصميم والمتابعة، وإعادة تقييم قدرة الوكالات المعنية بالتطبيق والتنفيذ على التخفيف من هذه المخاطر، وكذلك توثيق أي تحديثات في تقرير المهمة والمذكرة^٩ وعندما لا تتحقق أي نتيجة مُخطط لها أو تحدث مشكلات، غالباً ما يكون الافتراض الخاطئ هو السبب. ويجب مراجعة الافتراضات الحاسمة بانتظام للتحقق مما إذا كانت لا تزال صالحة، ولتحديد ما إذا كانت هناك افتراضات جديدة قد ظهرت. وعندما تكشف عملية رصد المشروع أن أحد الافتراضات الحاسمة غير صحيح أو أن الخطر قد تحقق، يجب تعديل تصميم المشروع أو النتائج المستهدفة له.

^٩ انظر بنك التنمية الآسيوي. Project Administration Instructions. PAI 6.02. 2018. مانيللا. <https://www.adb.org/documents/project-administration-instructions>

الشكل (٩): ربط مؤشرات الأولويات التشغيلية بمؤشرات إطار التصميم والمتابعة

الأثر المتوائمة مع المشروع

المخاطر والافتراضات الحاسمة	مصادر البيانات وإعداد التقارير	مؤشرات الأداء	سلسلة النتائج
		أ. ارتفاع عدد خريجي المدارس الثانوية التجريبية إلى ٣٤,٠٠٠ سنوياً (٤٥٪ نساء) بحلول عام ٢٠٢٥ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ٢٠,٢٧٩ طالباً متخرجاً سنوياً؛ ٣٥٪ نساء) (الأولوية التشغيلية ١,١,١,١، الأولوية التشغيلية ٢,٢)	الخصيلة اكتسب المزيد من الشباب الكفاءات والمهارات الأساسية للتعلم والعمل مدى الحياة
		١(أ). اعتماد ٥٠٠ معلم من خلال أحد برامج الاعتماد المهني بحلول عام ٢٠٢١ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠: ٠)	المخرجات تأمين جودة وملاءمة برنامج التعليم الثانوي

الأنشطة الرئيسية المتعلقة بالمراحل

المدخلات

OP = الأولويات التشغيلية

المساهمة في الأولويات التشغيلية لإستراتيجية ٢٠٣٠

بالنسبة للقيم المتوقعة والتفاصيل المنهجية لجميع مؤشرات الأولويات التشغيلية التي ستساهم هذه العملية في تحقيق نتائجها، فقد تم تناولها بالتفصيل في وثيقة المساهمة في الأولويات التشغيلية لإستراتيجية ٢٠٣٠ "Contribution to Strategy 2030 Operational Priorities" (يمكن الاطلاع من قائمة الوثائق المرفقة في الملحق (٢)). بالإضافة إلى مؤشرات الأولويات التشغيلية المسجلة في إطار التصميم والرصد، ستساهم هذه العملية في تحقيق نتائج من أجل ما يلي:

الأولوية التشغيلية ٢-١ الوظائف الناتجة (العدد)
الأولوية التشغيلية ١-٢ الوظائف الناتجة للنساء التي تتطلب مهارات (العدد)
الأولوية التشغيلية ٢-٦ الكيانات التي تقدم خدمات محسنة (العدد)

المثال، إذا كان مؤشر إطار التصميم والمتابعة هو "حسابات قروض التمويل الأصغر المفتوحة لـ ٥٠٠٠ مزارع، منهم ٢٣٠٠ امرأة على الأقل"، فسيكون مؤشر الأولويات التشغيلية المقابل هو الأولوية التشغيلية ٥,١ "الأشخاص المستفيدون من زيادة الاستثمار الريفي (العدد). المتوقع: ٥٠٠٠؛ مع ما لا يقل عن ٢٣٠٠ امرأة". في هذه الحالة، يُربط مؤشر إطار التصميم والمتابعة بالأولويات التشغيلية ٥,١ وسيكون عدد النتائج المبلغ عنها لمؤشر الأولويات التشغيلية ومؤشر إطار التصميم والمتابعة متماثلاً.

الذي سيستخدم للإبلاغ عن عدد نتائج الأولوية التشغيلية التي تم تحقيقها، موضحة بالتفصيل في الوثيقة المرتبطة بتقرير الرئيس وتوصياته: المساهمة في الأولويات التشغيلية لإستراتيجية عام ٢٠٣٠.^٨

توجد أربعة سيناريوهات رئيسية لربط مؤشرات الأولويات التشغيلية بمؤشرات إطار التصميم والمتابعة.

(١) وحدة القياس وهدف مؤشر الأولويات التشغيلية ومؤشر إطار التصميم والمتابعة متماثلان. على سبيل

^٨ للإفراض المستند إلى السياسة، لا ترتبط مؤشرات الأولويات التشغيلية بإطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات (PDMF) كما هو موضح في الشكل (٩). بدلاً من ذلك، تُقدم جميع معلومات مؤشر الأولويات التشغيلية حصرياً في الوثيقة المرتبطة بتقرير الرئيس وتوصياته: المساهمة في الأولويات التشغيلية لإستراتيجية عام ٢٠٣٠.

منهم من النساء" هو المؤشر الرئيسي للأولوية التشغيلية ٢,٣,١ "النساء ذوات القدرات القيادية المعززة (العدد)" والذي ستكون القيمة المتوقعة لأوليويته التشغيلية ١٠ نساء. ومن المتوقع أن تساهم المعرفة والمهارات التي تكتسبها النساء في قيادة التعليم والتدريب التقني والمهني في قدرتهن القيادية الشاملة.

يوفر نموذج إطار التصميم والمتابعة خيار سرد مؤشرات الأولويات التشغيلية أسفل جدول إطار التصميم والمتابعة بدلاً من الربط بينها بداخله. يُستخدم هذا الخيار في الحالات التي يُتوقع فيها أن يساهم المشروع في تحقيق نتائج لمؤشر الأولويات التشغيلية، ولكن لا يوجد ارتباط واضح بواحد أو أكثر من مؤشرات إطار التصميم والمتابعة. تشمل الحالات التي قد يحدث فيها هذا الاستثناء عندما (١) يتم تحقيق نتائج مؤشر الأولويات التشغيلية من خلال كافة مخرجات المشروع أو جميعها تقريباً؛ على سبيل المثال، ستساهم جميع مخرجات المشروع في تحقيق نتائج للأولوية التشغيلية ٢,١ "الوظائف الناتجة (العدد)"; أو (٢) عندما لا تعتبر نتائج الأولويات التشغيلية مناسبة للإدراج كأهداف في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالمشروع؛ على سبيل المثال، قد يساهم مشروع النقل بالسكك الحديدية في المناطق الحضرية في تحقيق نتائج للأولوية التشغيلية ٣,١ "خفض الإجمالي السنوي لانبعاثات غازات الاحتباس الحراري (عدد أطنان مكافئ ثاني أكسيد الكربون/سنوياً)" غير أن هذه النتيجة من العوامل الخارجية الإيجابية المتوقعة من المشروع وليست من الحاصلات المستهدفة. في هذه الحالات، تمت الإشارة إلى مؤشرات الأولويات التشغيلية أسفل جدول إطار التصميم والمتابعة (الشكل ٩) والقيمة المتوقعة التي سيتم تحقيقها، ومنهجية جمع البيانات، ومصدر البيانات موضحة بالتفصيل في الوثيقة المرتبطة بتقرير الرئيس وتوصياته؛ المساهمة في أولويات إستراتيجية عام ٢٠٣٠.

لكل مشروع، يتم إدخال مؤشرات الأولويات التشغيلية وقيمها المتوقعة في العمليات الإلكترونية، ويجري تتبعها، والإبلاغ عن النتائج المحققة عند اكتمال المشروع. وكما هو الحال مع مؤشرات إطار التصميم والمتابعة، يجب مراجعة أي تغييرات في كمية النتائج المتوقع تحقيقها لمؤشرات الأولويات التشغيلية أثناء تنفيذ المشروع وأن تنعكس في العمليات الإلكترونية.

(٢) قد ترتبط العديد من مؤشرات إطار التصميم والمتابعة بمؤشر واحد للأولويات التشغيلية. على سبيل المثال، قد يكون لإطار التصميم والمتابعة مؤشرات متعددة تقيس الأشخاص المستفيدين من الأنواع المختلفة للتعليم والتدريب المحسن الذي سيوفره المشروع؛ على سبيل المثال، "ارتفع عدد الخريجين سنوياً من المدارس الثانوية التجريبية إلى ٣٤٠٠٠، و٤٥٪ منهم على الأقل من النساء؛" و "اعتماد ٥٠٠ معلم من خلال برنامج اعتماد مهني، ٥٠٪ منهم على الأقل من النساء." في هذه الحالة، يرتبط كلا مؤشري إطار التصميم والمتابعة بالأولوية التشغيلية ١,١ "الأشخاص المستفيدون من تحسين الخدمات الصحية أو خدمات التعليم أو الحماية الاجتماعية (العدد)"; الأولوية التشغيلية ١,١,١ "الأشخاص المسجلين في تعليم و/أو تدريب محسن (العدد)"; والأولوية التشغيلية ٢,٢ "النساء والفتيات اللاتي يكملن التعليم الثانوي والعالي و/أو أي تدريب آخر (العدد)". سيكون عدد النتائج المتوقعة لمؤشرات الأولويات التشغيلية هو مجموع النتائج المبلغ عنها عبر كلا مؤشري إطار التصميم والمتابعة (٣٤٥٠٠ شخص؛ منهم ١٠٥٠٠ امرأة) (الشكل ٩).

(٣) قد يتضمن مؤشر إطار التصميم والمتابعة ومؤشر الأولويات التشغيلية وحدات قياس مختلفة، ولكن يمكن حساب القيمة المتوقعة لمؤشر الأولويات التشغيلية عن طريق تحويل هدف إطار التصميم والمتابعة إلى وحدة قياس مؤشر الأولويات التشغيلية. على سبيل المثال، قد يكون مؤشر إطار التصميم والمتابعة هو "زيادة عدد البيوت التي تُمد بالمياه الصالحة للشرب على مدار ٢٤ ساعة في المدينة (ب) إلى ٥٠.٠٠٠". يُربط مؤشر إطار التصميم والمتابعة بالأولوية التشغيلية ٤,١ "الأشخاص المستفيدون من الخدمات المحسنة في المناطق الحضرية (العدد)". تم توضيح طريقة التحويل المستخدمة لتحديد القيمة المتوقعة لمؤشر الأولويات التشغيلية في الوثيقة المرتبطة بتقرير الرئيس وتوصياته. في المثال أعلاه، يجب استخدام البيانات الخاصة بمتوسط عدد الأفراد لكل بيت في المدينة "ب" لتحديد عدد الأشخاص المستفيدين.

(٤) قد يكون مؤشر الأولويات التشغيلية مؤشراً بديلاً أو رئيسياً لمؤشر إطار التصميم والمتابعة، أو العكس، أو قد يتم قياسه بشكل غير مباشر من خلال مؤشر إطار التصميم والمتابعة. على سبيل المثال، فإن مؤشر إطار التصميم والمتابعة "حصول ما لا يقل عن ١٠٠ من موظفي الإدارة على شهادات على أساس الجدارة عن إكمالهم التدريب على القيادة في مجال التعليم والتدريب التقني والمهني، ١٠٪"

٣. عملية صياغة إطار التصميم والمتابعة

المربع (١٢): ثلاثة أسباب توضح أهمية المقاربة القائمة على المشاركة

- (١) يجب تصميم المشروعات بحيث تستجيب لاحتياجات المستفيدين المعنيين (الأشخاص أو المنظمات) بطرق مناسبة وملائمة. ويعتبر المستفيدون المعنيون أكثر دراية بالمشكلات التي يواجهونها وكيف يمكن تلبية احتياجاتهم. ولا يمكن تصميم المشروعات بشكل صحيح لمعالجة المشكلات وتقديم الحلول لتلبية الاحتياجات دون مشاركة المستفيدين المعنيين وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- (٢) سيكون أصحاب المصلحة في المشروع أكثر التزامًا بتنفيذ التصميم الذي ساعدوا في إنشائه.
- (٣) عادة ما تنتج العملية الجماعية إطار تصميم ورصد بجودة أعلى وأكثر ملاءمة للموضوع، حيث يمكن للمجموعات اتخاذ قرارات أفضل من أي فرد وحده. يمكن أن تشمل العملية التشاركية المقترض، والوكالات المنفذة والمشرقة على التنفيذ، والمنظمات الحكومية الأخرى، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمستفيدين المستهدفين، وفريق مشروع بنك التنمية الآسيوي ومستشاريه.

ومن الناحية المثالية، ينبغي تصور المشروع من خلال الخطوات الخمس الرئيسية التالية. تتضمن الخطوات من (١) إلى (٣) تحليل الأوضاع، بينما تتوافق الخطوات (٤) و(٥) مع وضع الحل (الشكل ١٠).

- (١) **المواءمة مع الأولويات القطرية:** حدد حويلة رئيسية من إطار نتائج إستراتيجية الشراكة القطرية في خطة عمل العمليات القطرية (COBP).^٩
- (٢) **إجراء تحليل لأصحاب المصلحة:** حدد وعرف دور أصحاب المصلحة الذين يمكنهم التأثير بشكل كبير أو الذين يشكلون أهمية في سياق معين، كمسكلة أو قضية أو قطاع تنموي.

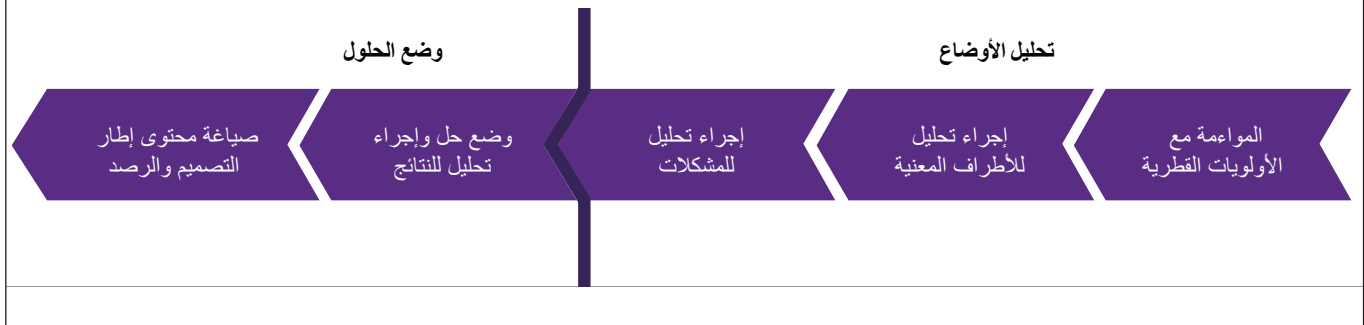
تعتبر العملية المستخدمة لتصميم المشروع، بما في ذلك إطار التصميم والمتابعة الخاص به، أمرًا بالغ الأهمية للنجاح النهائي للمشروع. وتحدد المشروعات اتفاقية بين المقترضين والمستفيدين المستهدفين وبنك التنمية الآسيوي بشأن نتائج المشروع المتوقعة والروابط السببية بين مستويات النتائج والمخاطر والافتراضات الحاسمة، والمؤشرات والأهداف التي ستستخدم لقياس الأداء. يوضح إطار التصميم والمتابعة وينقل الأداء المخطط للمشروع. وتعتمد جودته على اتباع عملية تصميم جيدة لضمان أن تكون النتائج المخططة قابلة للتحقيق وأن تلبى احتياجات المستفيدين المعنيين.

ومن الناحية المثالية، ينبغي مشاركة جميع أصحاب المصلحة (المستفيدين المستهدفين والأطراف الأخرى) في عملية تشاركية لتحديد نطاق المشكلات القائمة وتحديد أي منها ينبغي للمشروع معالجتها. ينبغي أن يشارك أصحاب المصلحة أيضًا في تحديد الحلول التي سيقدمها المشروع والأهداف التي ينبغي أن يحققها المشروع. قد يشمل ذلك تطبيق مقاربات مثل التصميم الذي يركز على الإنسان، الذي يضع على نطاق واسع المستفيدين المعنيين نصب عينيه في تصميم واختبار الحلول المحتملة. بغض النظر عن المقاربة المستخدمة، تقل احتمالات نجاح المشروع المصمم بمعزل عن المستفيدين المعنيين.

وعلى الرغم من أن مدى مشاركة أصحاب المصلحة سيختلف حسب المشروع، إلا أنه مهم بالقدر نفسه في كل مشروع (المربع ١٢). حتى المشروعات التي لديها مستفيدون متباينون ومشتتون؛ كالتى تعمل على إصلاح النظم أو العمليات الوطنية، أو مشروعات البنية التحتية الكبيرة مثل الطرق السريعة، أو محطة توليد الكهرباء بطاقة الرياح، أو ميناء للاحويات؛ تستفيد من مشاركة أصحاب المصلحة. وتجعل طبيعة هذه المشروعات استشارة المستفيدين أكثر صعوبة. ومع ذلك، فإن تحديد مواقع البنية التحتية وبنائها وتشغيلها غالبًا ما يؤثر في السكان المحليين، وبالتالي، ستستفيد المشروعات، على الأقل، من استشارة أصحاب المصلحة لتقليل الآثار السلبية المحلية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تضمن تعديلات التصميم بعض الفوائد التي تعود على الفئات الفقيرة أو المهمشة؛ ما يجعل المشروع أكثر شمولاً.

^٩ قد لا تنطبق هذه الخطوة على مشروعات المساعدة التقنية.

الشكل (١٠): عملية وضع إطار للتصميم والمتابعة



المربع (١٣): إرشادات لتوفير الموارد لعملية التصميم القائم على المشاركة

يمكن لفرق مشروع بنك التنمية الآسيوي الاعتماد على عدة مصادر للتمويل لدعم تحليل شامل وتشاركي للأوضاع ووضع طول للمشروع. ويمكن لأموال المساعدة الفنية للمعاملات التي تمت الموافقة عليها بالإضافة إلى ورقة مفاهيم المشروع، تمويل الاستشاريين الذين يمكنهم دعم المزيد من التشاور مع أصحاب المصلحة، على سبيل المثال إجراء الاستطلاعات أو تسهيل ورش العمل الاستشارية، لتوسيع والتحقق من صحة تحليل المشكلات الأولي الذي تم إجراؤه لورقة المفاهيم والمساعدة في وضع إطار تصميم ورصد عالي الجودة. ويمكن لتمويلات جاهزة المشروع، والمعرفة ودعم المساعدة التقنية، وبعض الصناديق الاستثمارية التي يديرها بنك التنمية الآسيوي أن تمويل هذه الأنشطة حتى قبل الموافقة على ورقة مفاهيم المشروع.

أ. المواءمة مع الأولويات القطرية

في العمليات السيادية، تتمثل نقطة البداية للتحليل في إطار نتائج إستراتيجية الشراكة القطرية في خطة عمل العمليات القطرية وتقييمات القطاع الموجزة ذات الصلة أو التقييمات الموضوعية. يحتوي إطار النتائج هذا على الحقائق الرئيسية التي ستدعمها مشروعات بنك التنمية الآسيوي^{١٠} وينبغي أن تتوافق الحصلة المحددة في إطار التصميم والمتابعة

(٣) إجراء تحليل للمشكلات: تحديد مشكلة (مشكلات)

التنمية التي يتعين معالجتها. حدد وطل طبيعة المشكلة (المشكلات) والأسباب الكامنة وراءها وتأثيراتها بالتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسية (المربع ١٣). ضع مخططًا لتحليل المشكلات للمساعدة في إجراء تحليل شامل للمشكلات وتوضيحه بصريًا. ولا بد من وضع هذا المخطط لجميع العمليات السيادية ويكون اختياريًا للمساعدة التقنية.

(٤) وضع حلاً وأجر تحليلًا للنتائج: حدد التحسينات التي يمكن إجراؤها خلال إطار زمني معين وحدد نطاق المشروع المقترح، مع ضمان اعتماد التصميم على نظرية التغيير (ToC) المدروسة جيدًا. يمكن أيضًا رسم مخطط نظرية التغيير للمساعدة في إجراء تحليل شامل للنتائج وتوضيحه بصريًا.

(٥) صياغة محتوى إطار التصميم والمتابعة: حدد سلسلة نتائج إطار التصميم والمتابعة وأكمل نموذج إطار التصميم والمتابعة.

وتكون هذه العملية العامة ملائمة حتى في الحالات التي يتواصل فيها البلد النامي العضو (DMC) مع بنك التنمية الآسيوي لتمويل مشروع تم تحديده بالفعل. في هذه الحالات، لا يزال يتعين اتخاذ الخطوات من (١) إلى (٥) للتحقق من صحة مفاهيم المشروع وتوفير معلومات للتصميم التفصيلي. يتم توفير نصائح لتطبيق ممارسات تصميم المشروع الجيدة في الواقع التشغيلي المختلف في جميع أنحاء هذا القسم.

١٠. لمزيد من التفاصيل، راجع ADB. Forthcoming. *Guidelines for Country Partnership Strategy Results Frameworks*. Manila. <https://www.adb.org/documents/preparing-results-frameworks-and-monitoring-results-country-and-sector-levels>

أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك الوسطاء والمستفيدون المعنيون، وعلاقاتهم ببعضهم البعض، ومستوى مطلحتهم في القضايا المطروحة وكذلك مدى تأثيرهم عليها، كما يساعد على فهم مصالح أصحاب المصلحة المهمين وذوي النفوذ فيما يتعلق بالمشكلات الإنمائية، ونتائج المشروع، وقضايا الحماية المحتملة، كما أنه يساعد في تحديد المجموعات الداعمة وتلك التي قد تعارض إستراتيجية المشروع وبالتالي تعرقل تنفيذه، ويوفر أساسًا سليمًا لاتخاذ الإجراءات المناسبة لكسب دعم المعارضين ولزيادة مشاركة الجهات الداعمة الرئيسية. وتمثل الاستنتاجات الخاصة بتحليل أصحاب المصلحة الأساس لتحليل المشكلات، كما تُستخدم للاسترشاد بها في تحديد المشروع وتصميمه (بما في ذلك ابتكار مقاربات تواصل مُخصّصة لتغيير السلوك حسب الاقتضاء) وتنفيذه.

العملية: يقتضي تحليل أصحاب المصلحة إجراء الخطوات التالية.^{١١}

- (١) بناءً على القضية (القضايا) التي سيعالجها المشروع، يجب الأخذ في الاعتبار المناطق الجغرافية المحتملة والمستفيدين الذين سيقدم لهم المشروع المساعدة. وقد يراعي المشروع، على سبيل المثال، قضايا النقل في المناطق الريفية أو رعاية المسنين أو نوعية الهواء في المناطق الحضرية. ويتم تحديد جميع أصحاب المصلحة المشاركين في القضية (القضايا)، وتصنيفهم حسب الفئة (على سبيل المثال، مجموعات المستفيدين المستهدفين، ومؤسسات القطاع العام، ومنظمات المجتمع المدني، والمجموعات المؤيدة، والشركات الخاصة، والوكالات الإنمائية الشريكة)، كما يجب التأكد من التمييز بين الأقسام الفرعية المختلفة لمجموعة أصحاب المصلحة حسب ارتباطها بالسياق. ومن الأهمية بمكان، على وجه الخصوص، تحديد الفئات والمجموعات الفرعية المهمشة، فعلى سبيل المثال قد يتطلب الأمر تصنيف كبار السن من السكان حسب الحالة الاجتماعية والاقتصادية والأصل العرقي و/أو النوع.
- (٢) تُحدّد اهتمامات كل مجموعة بالرجوع إلى كل قضية (على سبيل المثال، رعاية المسنين، وتنمية مهارات الشباب، وإدماج ذوي الإعاقة). ويتم تسجيل كيفية مشاركتهم وسيبها، ومستوى شدة اهتماماتهم وشواغلهم، وتوقعاتهم، وإمكانية استفادتهم أو معاناتهم نتيجة لأي تغييرات في السياق أو الظروف المحيطة بالقضية.

مع إحدى هذه الحوائل الرئيسية على الأقل. ومع ذلك، اعتمادًا على نتائج المشروع، قد تكون المواءمة أقرب على مستوى تأثير التنمية الوطنية. تستثني مشروعات الاستجابة للكوارث من هذه الخطوة. وبالنسبة إلى مشروعات المساعدة التقنية، قد يكون الارتباط بتقييمات القطاع الموجزة ذات الصلة أو التقييمات الموضوعية أو إستراتيجية إقليمية أو إستراتيجية أو خطة أخرى عالية المستوى.

ب. إجراء تحليل لأصحاب المصلحة

يكون التخطيط أكثر فعالية عندما يتم بمشاركة أصحاب الرئيسيين الرئيسية، لذلك من المهم إجراء تحليل لأصحاب المصلحة عند إعداد أي مشروع. ويتمثل الهدف النهائي عند إجراء تحليل لأصحاب المصلحة في تقييم احتياجات المواطنين المتأثرين. يتم إجراء التحليل خلال مرحلة العناية الواجبة، ومن الممارسات الجيدة مراجعته وإعادة تقييمه وربما تكراره على فترات إستراتيجية طوال دورة المشروع.

تشمل جميع المشروعات العديد من أصحاب المصلحة الرئيسيين. وبوجه عام، يمكن تصنيف أصحاب المصلحة إلى الحكومة والمجتمع المدني (بما في ذلك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني) والقطاع الخاص. ويتمثل أصحاب المصلحة في الوكالات أو المنظمات أو المجموعات أو الأفراد الذين يتمتعون بمصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع ومعنيون بمشكلات التنمية التي يسعى إلى معالجتها. قد يؤثر أصحاب المصلحة أو يتأثرون أو يتصورون أنهم يتأثرون بقرار أو نشاط أو نتيجة للمشروع. يختلف أصحاب المصلحة الرئيسية في المشروعات التي يمولها بنك التنمية الآسيوي اعتمادًا على طبيعة المشروع. ويشمل أصحاب المصلحة الشائعين المقترض، والوكالة التنفيذية؛ والوكالة المنفذة؛ والوكالات الحكومية الأخرى على المستويين المركزي والمحلي؛ والمجتمع المدني، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية وجماعات المناصرة؛ وممثلو القطاع الخاص؛ والمواطنون بشكل عام، بما في ذلك المستفيدون المعنيون، والفئات المهمشة، وأولئك الذين يحتمل أن يتأثروا سلبيًا؛ وشركاء التنمية.

تحليل أصحاب المصلحة هو عملية تشخيصية تمكن فريق المشروع، من العمل عن كثب مع أصحاب المصلحة في المشروع، لتحديد

^{١١} للحصول على إرشادات وأدوات مُفضلة لإشراك أصحاب المصلحة بفعالية طوال دورة المشروع، يُرجى الرجوع إلى بنك التنمية الآسيوي. 2012. *Strengthening Participation for Development Results: An Asian Development Bank Guide to Participation*. مانيلا. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/33349/files/strengthening-participation-development-results.pdf>

بدقة، وكذلك المساعدة في ضمان تأييدهم. وتشمل العوامل العملية التي يجب مراعاتها تكلفة ورش العمل ووسائل الاتصال البديلة، والدعم لضمان إشراك المرأة، وتوافر ميسرين أو منسقين محليين مرخصين للمجموعات، والقيود الزمنية. ويجب أن تتضمن العملية، كحد أدنى، ممثلين عن المجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة، ويحددون المقترض وفريق المشروع والبعثة المقيمة.

وللوصول إلى المستفيدين والمجموعات المحلية بطريقة فعالة، عادةً ما يعمل بنك التنمية الآسيوي مع منظمات المجتمع المدني لتنظيم ورش العمل وإجراء المشاورات، حيث إن معرفة منظمات المجتمع المدني بالمجموعات المحلية وخبرتها في المقاربات القائمة على المشاركة تجعلها جهات مُنظمة مناسبة لإجراء المشاورات المجتمعية. ويتميز ممثلو المجموعات المهمشة بالخبرة والمهارات التشاركية المتخصصة التي تُعتبر ذات قيمة لضمان الإدماج الفعال، لا سيّما للفئات المهمشة (على سبيل المثال، الميسرات والشباب في مناقشات مجموعات التركيز بين الأقران). ويجب أن يتولى ميسر من ذوي الخبرة قيادة ورش العمل. وقد تشمل ورش العمل مجموعات مختلطة من أصحاب المصلحة أو ممثلين عن مجموعة واحدة. إذا كانت هناك أشكال من ديناميكيات القوة قد تمنع مجموعات معينة من التعبير عن آرائها، فمن الأفضل عقد ورش عمل مع هذه المجموعات بشكل منفصل، على الأقل في البداية (المربع ١٤).

هناك اتجاه، لا سيّما في حالة تنفيذ المشروعات الكبيرة مع مجموعات متباينة ومتفرقة من المستفيدين، لفرق التخطيط بعدم إشراك بعض أصحاب المصلحة في عملية التخطيط. ومن الأهمية بمكان ضمان أن المشاورات تتبع مبادئ بناء توافق الآراء وحل النزاعات، وأن الممثلين الذين تمت استشارتهم يمثلون مجموعات المصالح المختلفة تمثيلًا مناسبًا. ويجب ضمان إدراج المجموعات التالية.

(٣) تُحدّد المشكلات التي ترى كل مجموعة أنها تحيط بكل قضية (على سبيل المثال، ما المشكلات المرتبطة برعاية كبار السن؟)، وبعد ذلك تُسجل بيانات واضحة بشأن المشكلات، والتي تصف التأثيرات الواقعة على المتضررين (على سبيل المثال، بالنسبة لقضية النقل في المناطق الريفية، يجب بيان المشكلة على هذا النحو "السفر يستغرق مسافة طويلة وغير مريح ومكلف" (بيان صحيح)، بدلاً من "لا يوجد نظام صيانة للطرق" (بيان غير صحيح)).

(٤) تُحدّد الموارد المالية وغير المالية التي وضعتها كل مجموعة أو يمكنها جمعها مع كل قضية، ويتضمن ذلك موارد لدعم التغيير أو منع حدوثه. وتمتلك المنظمات الرسمية موارد مالية وغير مالية، في حين أن السكان ومجموعات المجتمع المدني تمتلك في الغالب موارد غير مالية. وقد تشمل تلك الموارد غير المالية العمل والتأثير السياسي والأصوات والاستعداد للإضراب والضغط العام.

(٥) إعداد قائمة بالتفويضات أو السلطة الرسمية التي يجب أن يطلع بها أصحاب المصلحة في وظيفة معينة، حسب الاقتضاء. وبشكل عام لا تتمتع المجموعات السكانية مثل الفئات ذات الدخل المنخفض والمزارعين والنساء بأي تفويضات أو سلطة.

هناك العديد من الأدوات التي تُستخدم لدعم فرق المشروع في إجراء هذه العملية، بما في ذلك الجدول البسيط الذي يُستخدم لتحليل أصحاب المصلحة (الشكل ١١)، وهو مفيد لتجميع المعلومات وإيصالها فيما يتعلق بكل خطوة.

يُفضل إجراء الخطوات (٢) - (٥) باستخدام عملية قائمة على المشاركة، حيث تتراوح الأساليب المناسبة بدءًا من إجراء المشاورات الأساسية والمناقشات مع مجموعات التركيز وصولاً إلى إجراء المزيد من جلسات تبادل الأفكار وورش العمل العملية. ويجب أن يتخذ فريق المشروع قراره لتحديد أي الأساليب أكثر ملاءمة، مع الأخذ في الاعتبار أن الهدف الرئيسي هو تحديد جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتسجيل اهتماماتهم ووجهات نظرهم

الشكل ١١: نموذج جدول تحليل أصحاب المصلحة

الطرف المعني (١)	مصالح أصحاب المصلحة (٢)	المشكلات المتصورة (٣)	الموارد (٤)	التفويض (٥)

شواغلها ومراعاتها في مرحلة مبكرة وزيادة احتمال قبولها ودعمها للمشروع لاحقًا.

• المجموعات اللازمة لتحقيق استدامة المشروع:

يتم إشراك أصحاب المصلحة الذين قد لا يشاركون في تنفيذ المشروع ولكنهم سيشاركون بعد اكتماله، مثل الوكالات أو المجموعات التي ستعمل على تطبيق مخرجاته والمحافظة على استدامتها، إذ إن إشراكهم في التصميم هو أمر بالغ الأهمية لضمان استدامة نتائج المشروع.

يجب أن يستمر إجراء تحليل أصحاب المصلحة وإشراكهم طوال دورة المشروع لأنه يساعد على أداء وظائف مختلفة في مراحل مختلفة. وأثناء مرحلة تحديد المشكلات، تساعد عملية تحليل أصحاب المصلحة وإشراكهم على تحديد أصحاب المصلحة المهمين وذوي النفوذ، وكذلك لفت الانتباه إلى كيفية إشراكهم في عملية التحليل والتخطيط. أما أثناء مرحلة صياغة المشروع، فيمكن الاسترشاد بتلك العملية في اتخاذ قرارات التصميم وتحليل الافتراضات والمخاطر. أما عن مرحلة تنفيذ المشروع، فتساعد تلك العملية على وضع إستراتيجيات لإبقاء أصحاب المصلحة على اطلاع بالمستجدات، وتتبع ظروفهم واهتماماتهم المتغيرة، وكذلك التخطيط لمشاركتهم المحتملة أثناء تنفيذ المشروع.

ج. إجراء تحليل المشكلات

تحليل المشكلات هي عملية التشخيص الثانية في تحليل الأوضاع، حيث يوفر التحليل الشامل للمشكلات فهماً للمشكلات الرئيسية والقيود الملزمة (على سبيل المثال، الاقتصادية والثقافية والاجتماعية السياسية والبيئية والمتعلقة بالمساواة بين النوع الاجتماعي) المحيطة بالقضية أو القضايا التي سيعالجها المشروع، ولأسباب المشكلات الرئيسية وآثارها على حياة الأشخاص (بما في ذلك النساء والرجال من جميع الأعمار، والقدرات، والوضع الاجتماعي والاقتصادي، والأصل العرقي) والمجموعات المحلية والمؤسسات. وبمجرد الانتهاء من تحليل المشكلات، يتم الاسترشاد بالتحليل الجيد للمشكلات في تصميم المشروع ذي الصلة، كما أنه يوفر الأساس المنطقي الواضح لأهمية الاستثمار في المشروع.

يستعين بنك التنمية الآسيوي بمخطط تحليل المشكلات كأداة لدعم التحليل الشامل للمشكلات ولنقله مرثياً إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين. وتستخدم هذه الأداة بهدف: (١) تحليل الوضع الحالي المحيط بقضية ما أو مجموعة من القضايا، و(٢) تحديد المشكلات والقيود الرئيسية، و(٣) تصور العلاقة بين الأسباب والنتائج بآبائنا تخطيطي. وتتضمن ورقة المفاهيم لأي مشروع سيادي مخططاً لتحليل المشكلات، بينما الأمر اختياري مع مشروعات تقديم المساعدة التقنية.

المربع (١٤): إرشادات لإجراء مشاورات قائمة على المشاركة مع أصحاب المصلحة

- (١) اختيار أصحاب المصلحة الذين يمثلون المجموعات والقطاعات ذات الصلة تمثيلاً مناسباً.
- (٢) ضمان إطلاع المشاركين على الموضوعات والقضايا المطروحة للمناقشة قبل إجراء المشاورات، وتوفير مواد الإحاطة في أقرب وقت ممكن وباللغة التي يفهمها أصحاب المصلحة.
- (٣) إدارة التوقعات وتوضيح المجالات التي ستتناولها المشاورات مقدماً مع المشاركين.
- (٤) بعد إجراء المشاورات، يتم تزويد أصحاب المصلحة بتعليقات المصلحة حول كيفية أخذ تعليقاتهم في الاعتبار.
- (٥) على الرغم من أن منظمات المجتمع المدني هي الجهات الوسيطة المعتادة للوصول إلى المواطنين، فقد يمكن أيضاً استشارة المواطنين بطرق أخرى مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو وسائل التكنولوجيا الأخرى.

• المجموعات المهمشة: غالباً ما يتم استبعاد هذه

المجموعات على افتراض أنها ليست على دراية كافية أو لم تتلق القدر الكافي من التعليم لتمكن من المساهمة، حيث إن استبعاد هذه المجموعات، التي غالباً ما تمثل المستفيدين الرئيسيين المستهدفين للمشروعات، هو خطأ مكلف. وتشمل عواقبه إعداد تصميم أقل ملاءمة للمشروع ومواجهة تحديات تتعلق بتنفيذ المشروع في وقت لاحق. ومن المهم تذكّر الشعار "لا غني عني فيما يخصنا" وتجنب إغفال أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال طرح هذا السؤال "من الذي لم يُسمع رأيه عادة في هذه القضية؟" ويجب أن تتخذ فرق المشروع خطوات استباقية لإشراك المنظمات المعنية بالمرأة، الرسمية وغير الرسمية على حدٍ سواء، وإشراك المرأة من الفئات المهمشة أثناء إجراء المشاورات والمناقشات مع مجموعات التركيز.

• المجموعات ذات الآراء السلبية أو المعارضة: من

المحتمل أن تؤدي المجموعات التي قد يكون لها آراء سلبية أو معارضة حول القضية الإنمائية أو إستراتيجية المشروع إلى عرقلة. ومن الأهمية بمكان إشراك تلك المجموعات في تصميم المشروع لضمان الإصغاء إلى

العملية: يجب إجراء تحليل المشكلات بطريقة تشاركية، وذلك بالتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين تم تحديدهم أثناء إجراء تحليل أصحاب المصلحة (المربع ١٥). وعلاوة على ذلك، يجب أن يستمر إجراء تحليل أصحاب المصلحة خلال مرحلة تحليل المشكلات. وعند إجراء تحليل المشكلات، فإن الأسئلة الأساسية التي يجب طرحها بالنسبة لكل قضية تُجرى النظر فيها هي كالتالي: "من الأكثر تأثراً بتلك القضية؟" و"من يتحكم فيها أو يديرها؟" و"من يصدر القرارات بشأنها أو مسؤول رسمياً عنها؟" و"من لديه القدرة على تغيير ذلك؟" ويتولى فريق بنك التنمية الآسيوي المسؤولية عن إيجاد طريقة مناسبة لإشراك أصحاب المصلحة إشراكاً فعالاً، مع مراعاة السياق المحلي. وعادةً يتم إعداد مخطط تحليل المشكلات خلال ورشة عمل مدتها نصف يوم أو يوم كامل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، أو من خلال سلسلة من ورش العمل الأصغر حجماً التي تُعقد مع أصحاب المصلحة والتي تُدمج نتائجها في المخطط الشامل.

يتضمن التحليل الجيد للمشكلات البيانات والمعلومات المُستمدة من مصادر مختلفة. حيث يجب البدء بأي بحث وبيانات موجودة بالفعل، بما في ذلك الدراسات والتحليلات الخاصة بالقضية، وبعد ذلك البحث في الوثائق الخاصة بمشروعات سابقة تتناول القضية نفسها أو قضية مماثلة، ولا سيما دراسات التقييم. ويمكن أيضاً الرجوع إلى الأطر الإستراتيجية الرئيسية مثل إستراتيجية الشراكة القطرية لبنك التنمية الآسيوي، والإستراتيجيات والخطط الإنمائية الوطنية، وكذلك الإستراتيجيات والخطط القطاعية الوطنية ودون الوطنية. ويجب استكمال هذه المعلومات المُستمدة من الوثائق والتحقق من مدى صحتها، إلى جانب المعلومات التي جُمعت مباشرة من أصحاب المصلحة الرئيسيين والخبراء المتخصصين من خلال إجراء المقابلات وعقد الاجتماعات و/أو مجموعات التركيز، ومن خلال عمليات المراقبة الميدانية التي يجريها فريق المشروع.

المربع (١٥): إرشادات لتطبيق ممارسات جيدة لتلائم الواقع التشغيلي: تحليل الأوضاع

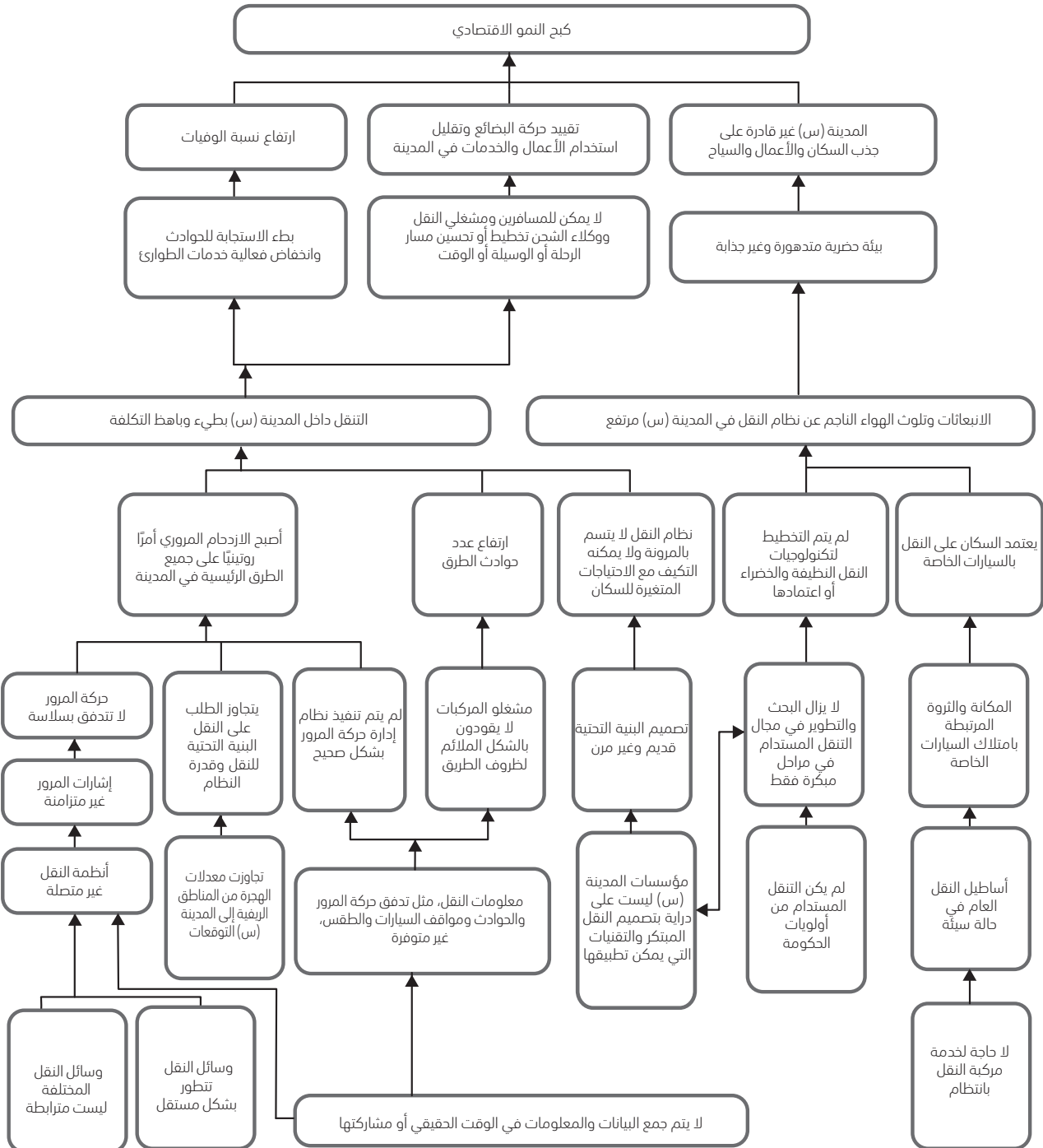
في بعض الأحيان، تتوجه البلدان النامية الأعضاء إلى بنك التنمية الآسيوي لتمويل مشروع ما تم تحديده بالفعل وربما يكون قد صُمم بالفعل بدرجة معينة. وفي هذه الحالات، يجب أن يؤكد فريق المشروعات لدى بنك التنمية الآسيوي إلى أي مدى استرشد المشروع المقترح بتحليل للأوضاع قائم على المشاركة والأدلة. ومن الجيد مراجعة التحليلات الخاصة بأصحاب المصلحة والمشكلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين للتأكد من أن المشروع المقترح وتصميمه ملائمين.

هناك مقياسان رئيسيان يمكن للفرق استخدامهما بالنسبة للمخطط.

- (١) قد يوفر المخطط تحليلاً متعمقاً للمشكلات الرئيسية والقيود ذات الصلة المرتبطة بالقضية التي سيركز عليها المشروع المقترح (على سبيل المثال، "التعليم التقني والمهني في المقاطعة (أ)" أو "إمكانية العيش في المدينة (ب)"). ويتم إعداد هذا النوع من مخططات تحليل المشكلات أثناء إعداد ورقة المفاهيم وتجهيز بعثة الاستطلاع المرتبطة بها، ويمكن تطويره بشكل أكبر أثناء إعداد تقرير الرئيس وتوصياته وتجهيز بعثة تقصي الحقائق المرتبطة به.
- (٢) قد يوفر المخطط، بدلاً من ذلك، تحليلاً على نطاق أوسع للمشكلات الرئيسية والقيود المرتبطة بها التي تؤثر على واحد أو أكثر من مجالات القضايا أو القطاعات في البلدان النامية الأعضاء أو مجموعة من البلدان النامية الأعضاء (على سبيل المثال، "التلوث بالمواد البلاستيكية في محيطات المنطقة (س)"، أو "قابلية العيش في مدن بالمنطقة (س) في أحد البلدان النامية الأعضاء"، أو "الإدارة المالية العامة في المنطقة (س) في أحد البلدان النامية الأعضاء" أو "قطاع الطاقة في المنطقة (س) في أحد البلدان النامية الأعضاء"). وربما تم إعداد هذا النوع من مخططات تحليل المشكلات كجزء من القطاع القطري أو التقييم المحوري.

يمكن استخدام تصميمات مختلفة لإعداد مخطط تحليل المشكلات. ويقدم الشكل (١٢) مثالاً توضيحياً على ذلك. ويساعد المخطط الجيد على توضيح السياق المعقد من خلال توضيح المشكلات الرئيسية والعلاقات بين الأسباب والنتائج فيما بين تلك المشكلات. وقد يشمل ذلك توضيح المشكلات التي يعزز بعضها البعض (أي المشكلات المترابطة في "حلقة مفرغة") باستخدام سهم مزدوج الرأس، واستخدام الأسهم الأفقية والعمودية لتوضيح الروابط السببية بين مختلف المشكلات. ولا يوجد حد أدنى أو أقصى لعدد المربعات الموجودة في المخطط. ويمكن للفرق المشروع أن تقرر النطاق المناسب للتحليل ومدى عمقه. ويؤدي اختيار نطاق ضيق للغاية إلى الحصول على قيمة تحليلية محدودة، وقد يبالغ هذا النطاق في تبسيط المشكلة، مما يؤدي إلى إجراء تحليل غير كافٍ للتحول. ومن ناحية أخرى، من المهم الاستمرار في التركيز على مجال القضية الرئيسية؛ لأن التركيز واسع النطاق للغاية سيؤدي إلى فقدان الاتجاه والوضوح بين أصحاب المصلحة.

الشكل ١٢: نموذج لمخطط تحليل المشكلات بالنسبة لأحد مشروعات المدن الصالحة للعيش المعني بأنظمة النقل



من الأسئلة التوجيهية المفيدة هنا "هل نسجل بشكل مناسب المشكلات المحددة التي تواجه المؤسسات والمجموعات الرئيسية، ولا سيما الرجال والنساء والأقليات والفئات المهمشة؟" **حدد الأسباب المباشرة:** حدد الأسباب الرئيسية لكل مشكلة من خلال طرح السؤال "ما سبب حدوث ذلك؟" (٢)

ومن المفيد، في كثير من الأحيان، أن تفكر من حيث فئات الأسباب، مثل القيود التي تفرضها السياسات، أو القيود المؤسسية، أو نقاط الضعف في القدرات، أو المعايير الاجتماعية أو الثقافية. كرر الخطوة (٢) عرض الأسباب المباشرة على أنها مشكلات وطرح السؤال، "لماذا حدث هذا؟" ضع الأسباب المباشرة لكل من هذه المشكلات أدناه. واستمر في البحث لحين استنفاد التحليل وتحديد الأسباب الجذرية المحددة. إن عدد المشكلات الموضحة في الرسم البياني غير مقيد وسيختلف بناءً على طبيعة وتعقيد المشكلة التي يجري تحليلها. يوضح الشكل (١٣) منطق السؤال والجواب المستخدم لبناء المخطط.

حدد التأثيرات المباشرة: بدءًا من المشكلات الموجودة في الجزء العلوي من مخطط تحليل المشكلة، حدد التأثيرات المباشرة من خلال طرح السؤال، "ما تأثيرات هذه المشكلة؟" لكل بيان مشكلة. صغ الإجابة على أنها بيان مشكلة وضعه فوق بيان المشكلة المرتبط به. استمر في تحديد التأثيرات لحين الوصول إلى التأثيرات النهائية.

راجع ونقح: نقح مخطط تحليل المشكلة من خلال مراجعة العلاقات المتبادلة بين كل بيان مشكلة. وللتحقق من المنطق، اطرح السؤال، "لماذا يحدث هذا؟" بينما تنتقل إلى أسفل من بيان مشكلة إلى آخر.

يمكن وضع مخطط تحليل المشكلة من خلال أربع خطوات رئيسية.

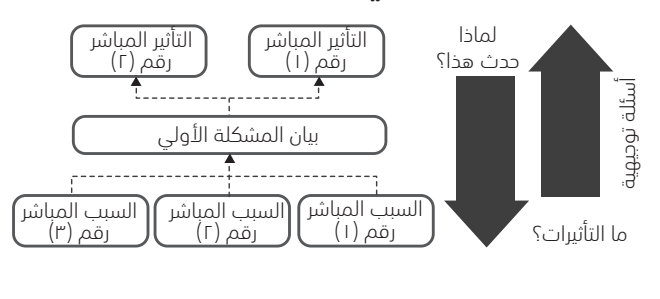
(١) **حدد مجموعة أولية من المشكلات المحيطة بالقضية:** فكر في بعض المشكلات المتعلقة بالقضية، بالاعتماد على البيانات والمعلومات الموثقة والمدخلات من أصحاب المصلحة الرئيسيين. عند التعبير عن المشكلة، تأكد مما يلي:

(أ) اذكر المشكلة كظرف أو واقع سلبي، لا من ناحية عدم توفر أشياء معينة أو غياب الحل. على سبيل المثال، فإن تحديد مشكلة مثل "نقص معاهد التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) في المناطق الريفية" يصوغ المشكلة من حيث ما هو مفقود وقد يؤدي إلى إنشاء مشروع لبناء معاهد التعليم والتدريب التقني والمهني؛ في حين أن "نسبة عالية من الشباب العاطلين عن العمل في المناطق الريفية غير مسجلين في البرامج التعليمية" تشير إلى مشكلة واقعية يمكن أن يكون لها العديد من الأسباب الكامنة، بما في ذلك العوامل الثقافية والاقتصادية أو غيرها من العوامل مثل انخفاض مستوى الاهتمام ببرامج التعليم والتدريب التقني والمهني القائمة بين الشباب. وتسهل صياغة المشكلة الأخيرة هذه إجراء تحليل أكثر شمولاً يمكن أن يساعد الفريق على النظر في نطاق أوسع من الحلول الأكثر ملاءمة.

(ب) كن محددًا وواضحًا. على سبيل المثال، "صيانة سلطات الطرق المحلية للطرق الريفية لا تفي بمعايير الجودة الوطنية" أفضل صياغة من "جودة الصيانة الرديئة".

(ج) تأكد من تحمل أصحاب المصلحة أو المجموعة للمسؤولية. يركز تحديد المشكلة على ما يحدث ولماذا يحدث. وينبغي أن يشمل ذلك مناقشات حول ما إذا كانت مجموعات معينة تتأثر أكثر من غيرها، التوضيح أو الوصف الجيد للمشكلة يتأتى من منظور أولئك الذين تؤثر فيهم. على سبيل المثال، تعتبر "السفر في المناطق الريفية بالمنطقة مضيعة للوقت وغير مريح ومكلفًا" صياغة أفضل من "النقل الريفي دون المستوى الأمثل"؛ وتعتبر "تفتقر المؤسسات الحكومية المحلية إلى الخبرة في إدارة الموازنة" صياغة أفضل من "نقص القدرات المؤسسية".

الشكل (١٣): المنطق المتبع في مخطط تحليل المشكلات



يتضمن جعل مقارنة نظرية التغيير واضحة تحديد فرضية تطوير المشروع من خلال تحديد مسارات التغيير بين النتائج التي يهدف المشروع إلى تحقيقها (المخرجات والحصائل)، وكيف يخطط المشروع لتحقيقها (الأنشطة)، والافتراضات والمخاطر الكامنة وراء مسارات التغيير هذه. على الرغم من أن سلسلة النتائج كما هو موضح في إطار التصميم والمتابعة تُظهر سلسلة منطقية خطية تؤدي إلى الحصيلة، إلا أنه نادرًا ما تكون علاقات السبب والتأثير بسيطة وخطية. يساعد رسم مخطط نظرية التغيير فريق تصميم المشروع على التفكير بشكل شامل في مدى تعقيد عملية التغيير ويمكن أن يحفز تصميمات المشروعات المبتكرة. ومن الأفضل رسم مخطط نظرية التغيير ونقلها برسم تخطيطي وسرد مصاحب له. يقدم الشكل (١٤) مثالاً توضيحياً لنموذج مخطط نظرية تغيير.

تطبيق مقارنة نظرية التغيير على مشروعات بنك التنمية الآسيوي: وعلى أقل تقدير، ينبغي أن يحدد الوصف السردى للمشروع في تقرير الرئيس وتوصياته نظرية التغيير الأساسية للمشروع من خلال شرح علاقات السبب والتأثير الأساسية بين مخرجات المشروع وحصائله، وتحديد المخاطر والافتراضات الحاسمة، وتبريرها هي وغيرها من خيارات تصميم المشروع مع أدلة من التحليلات الاقتصادية والاجتماعية وتحليلات الفقر القوية^٧ والأدلة والدروس المستفادة من التدخلات المماثلة الأخرى (بما في ذلك شركاء التنمية الآخرون والحكومة والمجتمع المدني)؛ والتقييمات أو غيرها من الأبحاث.

قد تقرر فرق المشروع أيضًا إعداد تحليل أكثر شمولاً لنظرية التغيير وتصورها في مخطط نظرية التغيير (المربع ١٦). وبينما يمكن وصف نظرية التغيير في شكل سردي، فإن تصورها في مخطط انسيابي ينتج عنه أداة تحليل ونقل مفيدة.

وينبغي أن تقدم الإجابة سببا مباشرا واضحا إذا كانت هناك قفزة نوعية بين العلاقات السببية غير مبررة منطقيا فاملاً هذه الثغرات بواحد أو أكثر من بيانات المشكلات الإضافية. ومن غير المحتمل أن تكون الصياغة الأولى لمخطط تحليل المشكلة صحيحة. وقد تحتاج بيانات المشكلة وروابط السبب والتأثير إلى التحقق الواقعي من خلال البحث أو مزيد من التشاور مع أصحاب المصلحة أو الخبراء التقنيين. وقد تظهر الحاجة إلى استشارة أصحاب مصلحة آخرين عند الكشف عن قضايا جديدة أثناء التحليل.

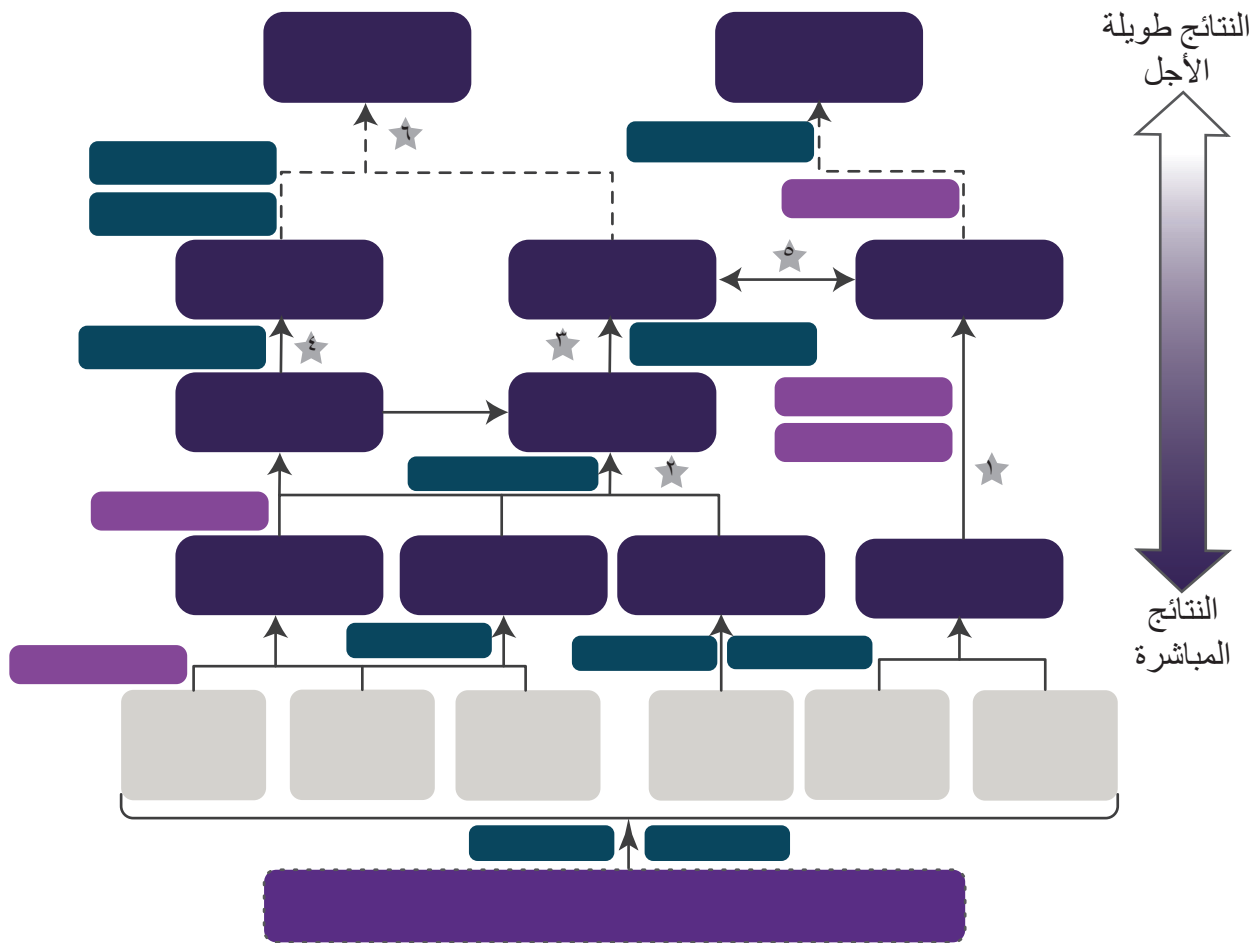
د. وضع الحلول وتحليل النتائج

تشكل نتائج التحليل الشامل للأوضاع الأساس الذي يمكن لفريق المشروع من خلاله وضع الحلول الصحيحة لتحقيق نتائج التنمية المنشودة. يتضمن الانتقال من تحليل الأوضاع إلى وضع الحلول تحديد النتائج المنشودة وتحليلها وتحديد نطاق مجموعة من الحلول الفعالة القابلة للتنفيذ بشكل واقعي في ضوء الموارد المتاحة. وكما هو الحال مع تحليل المشكلات، ينبغي اتخاذ هذه الخطوات بطريقة قائمة على المشاركة، وذلك بالتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين تم تحديدهم أثناء إجراء تحليل أصحاب المصلحة. تعد نظرية التغيير (ToC) مقارنة تحليلية مفيداً لوضع الحلول وتحليل النتائج، وهما عمليتان متكررتان تمد كل منهما الأخرى بمعلومات.

مقارنة نظرية التغيير: يحتوي كل تصميم مشروع على نظرية تغيير ضمنية، التي تتألف بشكل أساسي من مجموعة من التوقعات التي يضعها فريق المشروع حول كيفية إحداث المشروع لتغيير إيجابي لدى المستفيدين المعنيين. يعتمد التصميم الجيد للمشروع على نظرية تغيير مدروسة جيداً (أي قائمة على الأدلة) تم وضعها بالتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسية والاتفاق عليها. يتضمن تطبيق مقارنة نظرية التغيير توضيح نظرية التغيير واستخدامها كأداة للمساعدة في وضع تصميم مشروع مناسب ونقله، ودعم إدارة المشروع وتقييمه.

^٧ ينبغي أن يقوم منطوق نتائج المشروع على التحليلات الاقتصادية والاجتماعية وتحليلات الفقر القوية، التي يتم من خلالها تضمين الاستنتاجات الموجزة في صورة وثائق مرتبطة بتقرير الرئيس وتوصياته. التحليل الاقتصادي يختبر ويحدد المبرر المنطقي الاقتصادي وجدوى التصميم المقترح، بما في ذلك تحليل التصميمات أو المشروعات البديلة. يقيم التحليل الاجتماعي والمتعلق بالفقر قضايا الفقر والقضايا الاجتماعية الرئيسية للمستفيدين المحتملين، بما في ذلك قنوات تأثير المشروع والتغيرات المنهجية المتوقعة. راجع ADB. 2017. *Guidelines for the Economic Analysis of Projects*. Manila. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32256/economic-analysis-projects.pdf> و ADB. 2012. *Handbook on Poverty and Social Analysis: A Working Document*. Manila. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/33763/files/handbook-poverty-social-analysis.pdf>

الشكل (١٤): مثال على نموذج مخطط نظرية التغيير



يساعد رسم مخطط نظرية التغيير بالتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسية على وضع حلول فعالة وفهم مشترك بين أصحاب المصلحة لما سيحاول المشروع تحقيقه وكيفية ذلك. ومن المفيد أيضًا تحقيق توافق الآراء بشأن كيفية قياس النجاح وتوثيقه. وبينما يتم تنفيذ العملية بشكل مثالي بالتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسية في سلسلة من ورش العمل، يمكن اعتماد مقاربات بديلة لتلائم الواقع التشغيلي لسياقات المشروع المختلفة (المربع ١٧).

المربع (١٧): إرشادات لتطبيق ممارسات جيدة تلائم الواقع التشغيلي: رسم مخطط نظرية التغيير

لا يوجد بديل عن مقارنة قائمة إلى حد كبير على المشاركة، غير أن هذا ليس ممكنًا دائمًا. يتطلب الواقع التشغيلي في بعض الأحيان اتباع مقاربات بديلة. وتشمل التحديات الشائعة الجداول الزمنية الضيقة لإعداد المشروع وعدم جدوى جمع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين. في هذه الحالات، يمكن اتباع المقاربات البديلة التالية (بالترتيب من الأكثر إلى الأقل مثالية):

(١) يضع فريق مشروع بنك التنمية الآسيوي نظرية التغيير ومؤشرات الأداء في ورشة عمل تشاركية من خلال الحضور الشخصي أو الافتراضي مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. يضع فريق بنك التنمية الآسيوي بعد ذلك اللامسات الأخيرة على نظرية التغيير وبعد مسودة إطار التصميم والمتابعة (DMF)، التي يشاركها بعد ذلك مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع للحصول على التعقيبات والمدخلات.

(٢) يضع فريق مشروع بنك التنمية الآسيوي نظرية التغيير ومؤشرات الأداء للمشروع ويشاركها ويضع اللامسات الأخيرة عليها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال ورش العمل التشاركية.

(٣) يضع فريق مشروع بنك التنمية الآسيوي نظرية التغيير وإطار التصميم والمتابعة للمشروع ويشاركهما إلكترونيًا مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع للحصول على التعقيبات والمدخلات.

في الحالات التي تم فيها وضع مشروع إطار التصميم والمتابعة بالفعل، يمكن أن يظل رسم مخطط نظرية التغيير الأساسية له أداة مفيدة للتحقق من سلسلة نتائج المشروع وتصميمه، وتحديد أي تعديلات مطلوبة. وبغض النظر عن المقاربات المتبعة، فمن الضروري تخصيص الوقت مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لمراجعة ومناقشة نظرية التغيير وإطار التصميم والمتابعة عند إطلاق المشروع.

المربع (١٦): إرشادات لتصوير نظرية التغيير ونقل فكرتها

(١) يمكن رسم مخطط نظرية التغيير بأشكال وتنسيقات مختلفة وأن يحتوي على معلومات وتفاصيل متفاوتة في تعمقها. ويوصى بتصميم المخطط الانسيابي العمودي الموضح في الشكل (١٤) لأنه يعكس الإطار المنطقي العمودي للتصميم والمتابعة.

(٢) بغض النظر عن الأسلوب المختار، ينبغي أن يتسم رسم مخطط نظرية التغيير الجيد بالمنطقية، ويبين مسارات السبب والتأثير التفصيلية المتسقة، ويوضح بجلاء الطريقة التي يُتوقع أن يحقق بها تصميم المشروع النتائج المنشودة.

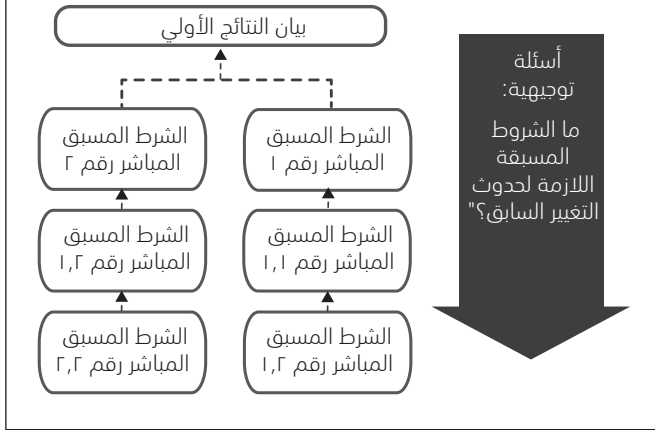
(٣) من الصعب تسجيل جميع التفاصيل الأساسية في مخطط نظرية التغيير. أدرج سردًا يدعم توضيح التفاصيل ويتضمن أساس الأدلة التي تقوم عليها مسارات السبب والتأثير.

يعد المخطط الانسيابي مفيدًا بشكل خاص لتصميمات المشروعات المعقدة أو متعددة المشكلات أو متعددة القطاعات، إذ يساعد فريق التصميم على تحديد مسارات التغيير متعددة الأوجه والتفكير فيها بشكل شامل. كما أنها وسيلة مرئية فعالة لنقل نظرية التغيير لأصحاب المصلحة الرئيسية في المشروع، بما في ذلك المراجعون ومديرو المشروعات.

عندما تتواصل البلدان النامية الأعضاء مع بنك التنمية الآسيوي لطلب تمويل مشروع تم تحديده بالفعل، بل وربما يكون قد تم تصميمه إلى حد ما، فلا يزال من المفيد وضع نظرية التغيير لضمان أن يكون التصميم ملائمًا وشاملاً بما يكفي لحل مشكلات التنمية المستهدفة بشكل مستدام، وتأكيد التصميم مع أصحاب المصلحة الرئيسية. في الحالات التي يكرر فيها بنك التنمية الآسيوي تصميم مشروع مشترك أو تم تنفيذه مسبقًا في موقع جديد، يمكن أن يساعد رسم مخطط نظرية التغيير في ضمان ملاءمة التصميم للظروف السياقية للموقع الجديد.

العملية: رسم مخطط نظرية التغيير هو عملية تكرارية. ابدأ بنسخة بسيطة واعمل على بنائها على امتداد دورة إعداد المشروع.

الشكل (١٥): المنطق المتبّع في رسم المخطط العكسي لنظرية التغيير



- إرشادات: في كثير من الأحيان، تميل فرق تصميم المشروع إلى التركيز على ما يجب عليهم أو على المشروع القيام به لإحداث التغيير المطلوب. وينبغي تجنب فخ الاستعجال والشروع في تنفيذ أنشطة المشروع إذ يضيق أفق الإبداع في تصميم المشروع قبل الألوان في حين يدخل في الأنشطة المألوفة. وهناك طريقة بسيطة للمساعدة في تجنب الفخ الذي يركز على الأنشطة: يجب أن تكون بيانات النتائج عبارة عن بيانات للتغيير. وينبغي ألا تذكر أي شيء عما يجريه المشروع. على سبيل المثال، تجنب عبارة مثل "تدريب الموظفين في المؤسسة (س)؛ بدلاً من ذلك، استخدم "تحسن دراية موظفو المؤسسة (س) بالموضوع (ص)". تحفز هذه المقاربة الابتكار من خلال تشجيع الفرق على تبادل الأفكار حول إستراتيجيات مختلفة لإحداث التغييرات المطلوبة.

يقدم المربع (١٨) بعض النصائح حول الأدوات والتطبيقات التي يمكن استخدامها لرسم مخطط نظرية التغيير.

- (٣) **حدد المسؤولين عن مسار التغيير واستكشف طول وإستراتيجيات تصميم المشروع:** وضع الطول المناسبة التي يمكن أن تحقق النتائج المنشودة.

فيما يلي الخطوات المقترحة لإجراء وضع الطول وتحليل النتائج باستخدام مقاربة نظرية التغيير:

- (١) **تحديد نتيجة (نتائج) البداية:** بالنظر إلى الاستنتاجات المستخلصة من تحليل المشكلة، حوّل بيانات المشكلة إلى بيانات النتائج - بيانات إيجابية تصف الوضع بعد حل المشكلات، أو التغيير الذي نريد تحقيقه. على سبيل المثال: "ينظر الشباب إلى المدرسة الثانوية على أنها غير ذات صلة" قد تصبح "منهج المدرسة الثانوية متفاعل وملائم لمتطلبات سوق العمل".
- تأكد من أن تكون بيانات النتائج (أ) مصاغة بشكل محدد قدر الإمكان، بما في ذلك تحديد من أو ما الذي يجب تغييره، وبأي طريقة، وتحديد المستفيدين المعنيين؛ و(ب) طموحة لكنها واقعية للمشروع. على سبيل المثال، قد يصبح بيان المشكلة "تكلفة نقل البضائع إلى السوق باهظة بالنسبة للمزارعين" بيان نتائج مثل "تكلفة نقل البضائع إلى السوق أبسر تكلفة بالنسبة للمزارعين"، وليس "نقل البضائع إلى السوق مجاناً".
- يمكن تحويل مخطط تحليل المشكلة إلى مخطط هيكلي لنظرية التغيير ببساطة عن طريق تحويل جميع بيانات المشكلات إلى بيانات النتائج.
- (٢) **رسم مخطط مسارات التغيير:** بدءًا من بيانات النتائج ذات المستوى الأعلى، اخط خطوة إلى الوراء لتحديد ما يجب تغييره لتحقيق أو وقوع الوضع الموضح في المستوى أعلاه. تسمى هذه العملية "رسم المخطط العكسي" إذ يتضمن البدء في النتائج ذات المستوى الأعلى والعمل من النهاية إلى البداية بالسؤال المتكرر، "ما الشروط المسبقة اللازمة لحدوث التغيير أعلاه؟" يوضح الشكل (١٥) منطق السؤال والجواب المستخدم لبناء المخطط. راجع ونقح مسارات السبب والتأثير لضمان عدم وجود وثبات في المنطق بين البيانات.
- في كل بيان للنتائج، تأكد من تعيين أصحاب المصلحة المشاركين وسلوكهم أو أدائهم أو موقفهم المتغير. وفي كل مستوى، أجب وحدد: "من يفعل أمراً بشكل مختلف وما هذا الأمر؟" و"ما الذي لم يكن موجوداً من قبل؟"

المربع (١٨): إرشادات بشأن الأدوات المستخدمة لرسم مخطط نظرية التغيير

يمكن استخدام العديد من الأدوات والتطبيقات لبناء مخطط نظرية التغيير بطريقة تشاركية. ومن المقاربات الشائعة الالتقاء بأصحاب المصلحة الرئيسية (بالحضور شخصيًا أو عبر الوسائل الافتراضية) واستخدام الملاحظات اللاصقة لتبادل الأفكار. ويمكن نقل الملاحظات اللاصقة وإعادة ترتيبها؛ ما يجعل هذه الطريقة مفيدة ومتاحة لمساعدة المشاركين على المشاركة. في هذه المقاربة، يعمل المشاركون معًا لصياغة بيانات النتائج (بيان لكل ملاحظة لاصقة) ثم تنظيها في مخطط انسيابي. تدعم العديد من البرامج والتطبيقات المستندة إلى الويب، مثل Microsoft PowerPoint و Draw.io، نموذجًا متعدد الاستخدامات من المخططات الانسيابية وإنشاء فريق افتراضي مشترك.

- استجابة أصحاب المصلحة تجاه أنشطة ومخرجات المشروع المحددة والتغيرات المتوقعة نتيجة لذلك. اطرح السؤال: "هل افتراضاتنا حول العلاقة السببية صالحة لجميع مجموعات أصحاب المصلحة والمجموعات الفرعية (مثل النساء والرجال والفقراء والمهمشين)؟ هل ستستجيب بعض مجموعات أصحاب المصلحة أم ستتصرف بشكل مختلف عن غيرها؟"
- الشروط (المسقة) في سياق المشروع التي يجب أن تنفذ لكي يحدث التغيير المنشود. اطرح السؤال: "ما الدليل الذي لدينا ويدعم افتراضاتنا حول السببية وفعالية تصميم المشروع المختار؟" وما المخاطر التي يمكن أن تعرقل خطتنا؟"
- انظر القسم (٢.٢) للحصول على مزيد من الإرشادات حول تحديد وتحليل الافتراضات والمخاطر وشجرة القرارات لتحديد الافتراضات الحاسمة في الشكل (٧).

قد يكشف تحليل الافتراضات والمخاطر عن ضرورة إجراء تعديلات على مسارات التغيير، و/أو أن هناك حاجة إلى مخرجات أو أنشطة إضافية لإحداث التغييرات المنشودة لجميع المستفيدين المعنيين.

(٥) **ضع في اعتبارك التأثيرات غير المقصودة والاستدامة:** راجع نظرية التغيير بطرح الأسئلة التالية.

- "هل هناك أي نتائج غير مقصودة، إيجابية أو سلبية، قد تحدث نتيجة للأنشطة المخطط لها أو تحقيق النتائج المرجوة؟" دَوِّن ذلك وعدل تصميم المشروع و/أو حدد المخاطر التي يجب تخفيفها، حسب الضرورة.
- "هل ستكون النتائج المنشودة مستدامة بعد إنجاز المشروع؟" ما احتياجات المستفيدين التي ستستمر خلال مرحلة ما بعد الإنجاز؟" عدِّل تصميم المشروع حسب الضرورة ليشمل المدخلات والأنشطة اللازمة لاستدامة النتائج. حدد مخاطر تحقيق الجاهزية للاستدامة وتدابير التخفيف الممكنة.

(٦) **تأكيد نطاق المشروع:** سيحتوي مخطط نظرية تغيير متكامل على سلسلة من سلاسل النتائج (المخرجات والحصائل). تأكد من سلاسل النتائج التي سيدققها المشروع. يجب على كل مجموعة من أصحاب المصلحة والوكالة التنفيذية، وفريق المشروع أن يفهموا بوضوح كيف سيؤدي المضي قدمًا في سلسلة نتائج معينة إلى التأثير عليهم بشكل مباشر أو غير مباشر.

- حدد أصحاب المصلحة التي تتمتع بقدر أكبر من التأثير والمصلحة الخاصة في تحقيق التغييرات في كل مسار من مسارات التغيير. وقد تتألف من (أ) أصحاب التفويض الرسمي لتحسين الظروف غير المنشودة، أو (ب) مجموعات أصحاب المصلحة التي تحتاج إلى تنسيق مهامها ومواردها العادية لتحقيق التغيير، أو (ج) أفراد يتمتعون بسلطة رسمية أو غير رسمية للدفاع عن أو قيادة عملية التغيير. وستحتاج هذه المعلومات من خلال إجراء تحليل جيد لأصحاب المصلحة.
- حدد إستراتيجيات تصميم المشروع (مجموعات من المخرجات والأنشطة) التي يمكن أن تحدث أو تؤثر في التغييرات المرغوبة. واستنادًا إلى قائمة الخيارات، تشاور مع المسؤولين الرئيسيين عن مسارات التغيير لتحديد المخرجات والأنشطة الأكثر ملاءمة، والواعد، والأكثر جدوى.
- إذا لم تتم إضافة المخرجات والأنشطة إلى المخطط بالفعل، فأضفها إلى مخطط نظرية التغيير.

(٤) **وضح الافتراضات والمخاطر:** لاحظ الافتراضات والمخاطر الكامنة في مسارات التغيير الخاصة بك، ولا سيما فيما يتعلق بما يلي.

- العلاقة السببية بين الأنشطة والمخرجات ومستويات النتائج في المسار. اطرح السؤال: "إذا تغير (س)، فهل سيحدث (ع) حقًا؟ ولماذا؟ وتحت أي ظروف سيحدث ذلك؟ وما الذي قد يعرقل الأمر؟ وهل هناك شيء يمكننا التعامل معه كأمر مسلم به؟"

(ج) راجع الافتراضات والمخاطر وأعد النظر في العواقب غير المقصودة وعوامل الاستدامة.

(٨) **ضع اللمسات الأخيرة على المشروع:** أجر دراسات

الجدوى وأي تحليلات أخرى لازمة لإعداد المشروع. بناءً على الاستنتاجات، قرر أنسب الإستراتيجيات والنتائج التي يجب السعي لتحقيقها في إطار المشروع المقترح. تعد المشاركة الجماعية للمقترض والوكالة التنفيذية وأصحاب المصلحة الرئيسية الأخرى (حسب الاقتضاء) وبنك التنمية الآسيوي أمرًا بالغ الأهمية في هذه المرحلة. ينبغي أن يتم اتخاذ القرار النهائي بتحقيق توافق الآراء لضمان تحمل مسؤولية المشروع وزيادة احتمالات تحقيق النتائج المنشودة. تشمل القضايا الأخرى التي يتعين أخذها في الاعتبار عند وضع اللمسات الأخيرة على المشروع ما يلي.

- (أ) هل يتواءم مع القوانين والسياسات والإجراءات المحلية؟
- (ب) هل الخبرة والقدرة المطلوبة متاحة لتنفيذه؟
- (ج) هل هو ميسور ومعتقول وفعال من حيث التكلفة، وهل التمويل اللازم متاح؟
- (د) هل هو مقبول اجتماعيًا للمستفيدين المعنيين؟
- (هـ) هل من المحتمل أن يؤدي إلى أي عوامل خارجية سلبية تتطلب التخفيف؟
- (و) هل تدعمه استثمارات ومشروعات أخرى جارية أو مخططة من قبل الحكومة أو بنك التنمية الآسيوي أو منظمات أخرى؟
- (ز) ما المخاطر الرئيسية وكيف يمكن تخفيفها؟ وهل من المتوقع أن تكون الافتراضات الحاسمة صحيحة؟

بمجرد رسم مخطط نظرية التغيير، سيكون فريق المشروع في وضع جيد يسمح له بصياغة إطار تصميم ورصد جيد وإعداد تصميم مشروع مفصل ملائم. يعد رسم مخطط نظرية التغيير (المخطط والوصف المصاحب له) وثيقة عمل يمكن تحديثها لتعكس التعلم والتغيرات في السياق على مدار دورة المشروع.

خلال هذا التحليل، ضع في اعتبارك الموارد المتاحة، وقدرات الوكالات التنفيذية والمنفذة، ومصالح المستفيدين المعنيين، والجدوى السياسية، والمتغيرات الأخرى التي تؤثر في التنفيذ الناجح لسلسلة النتائج. إذا كان المسؤول عن سلسلة النتائج غير قادر على الالتزام بإنجازه، ففكر فيما إذا كان ينبغي تحسين إستراتيجية تحقيق سلسلة النتائج بحيث يتمتع المسؤول عن سلسلة النتائج بفرصة أفضل للنجاح. قد تأتي الطول من المعرفة والدراية، وأفضل الممارسات، والدروس المستفادة من المشروعات أو البرامج الأخرى. إذا وافق المسؤول عن سلسلة النتائج على هذه الإستراتيجية الجديدة، فأدرج فرع سلسلة النتائج هذا في نطاق المشروع. إذا لم يوافق المسؤول عن سلسلة النتائج الإستراتيجية، فسيتم استبعاد سلاسل النتائج هذه من المشروع. حدد مجموعات المخرجات التي سيتم تحقيقها من خلال المشروع الممول من بنك التنمية الآسيوي. عند القيام بذلك، تأكد من ملاءمتها مقارنة بمعايير اختيار المشروعات لدى بنك التنمية الآسيوي. وقد تكون هذه الإجراءات اقتصادية ومالية واجتماعية اقتصادية وبيئية وتقنية ومؤسسية أو أي من ذلك، بما في ذلك إجراءات حماية بنك التنمية الآسيوي وغيرها من سياسات بنك التنمية الآسيوي المعمول بها. إذا كانت "مسؤولية" المخرجات الأخرى تقع على عاتق أطراف معنية أخرى، فعندئذ حدد تلك المخرجات أيضًا.

(٧) **راجع ونقّح نظرية التغيير:** راجع نظرية التغيير بناءً على

نطاق المشروع المؤكد. قد يتضمن ذلك إزالة بعض سلاسل النتائج ومراجعة سلاسل أخرى.

(أ) راجع نظرية التغيير من الأسفل إلى الأعلى واطرح السؤال: "هل هذا التغيير أو الشرط كافٍ لحدوث التغيير التالي؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما الذي ينقصه؟" قم بإضافته. "هل هذا التغيير أو الشرط ضروري لحدوث التغيير التالي؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فأزله.

(ب) تأكد من أن مسارات السبب والتأثير مدعومة بالأدلة، بما في ذلك من تحليلات المشروع الاقتصادية والتحليلات الاجتماعية والمتعلقة بالفقر، حسب الاقتضاء. حدد المسارات التي تتطلب مزيدًا من الأدلة والمعلومات وضع خططًا لجمعها أثناء إعداد المشروع.

هـ. صياغة محتوى إطار التصميم والمتابعة

بمجرد الانتهاء من تحليل النتائج، يمكن إكمال نموذج إطار التصميم والمتابعة باتباع الخطوات التالية. (راجع القسم (٢) من هذه المبادئ التوجيهية للحصول على إرشادات مفصلة حول كل جزء من أجزاء إطار التصميم والمتابعة.)

(١) **وضع بيان النتائج:** بالرجوع إلى خصائص الحصيلة المحددة في المربع (٢)، ضع بيان حصيلة إطار التصميم والمتابعة. وينبغي وضع بيان حصيلة واحد فقط لكل مشروع. تأكد من تسجيله للتغيير المخطط. في حالة العمل من مخطط نظرية التغيير، يمكن وضع بيان الحصيلة عن طريق تحديد بيان النتائج المناسب من المخطط أو الجمع بين العديد من بيانات النتائج على مستوى الحصائل.

(٢) **توضيح بيانات الأثر:** وضع ما بين بيان وثلاثة بيانات أثر سيتواءم المشروع معها. ومن الناحية المثالية، ينبغي الحصول على كل بيان من خطة حكومية وطنية أو قطاعية.

(٣) **تقرير بيانات المخزجات:** قرر أي المخزجات ضرورية وكافية لتحقيق حصيلة المشروع. راجع منطق سلسلة نتائج إطار التصميم والمتابعة. تأكد من وجود علاقة سبب وتأثير قوية بين المخزجات والحصيلة (بالرجوع إلى مخطط نظرية التغيير في حالة إعدادها).

(٤) **إدراج المخاطر والافتراضات الحاسمة:** أضف الافتراضات الحاسمة، بما في ذلك الافتراضات الخاصة بتمويل الشركاء، والمخاطر على مستويين من سلسلة النتائج (من الأنشطة إلى المخزجات ومن المخزجات إلى الحصيلة). تملأ الافتراضات والمخاطر فجوات السبب والتأثير بين مستويات النتائج. إذا كنت تعمل من مخطط نظرية التغيير، فما عليك سوى نقل الافتراضات الحاسمة وبيانات المخاطر إلى خطة تقييم المخاطر وإدارتها (RAMP) وإطار التصميم والمتابعة باتباع الإرشادات الواردة في القسم (٢.د). بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحويل أي بيانات نتائج في نظرية التغيير تتعلق ببيانات حصائل ومخزجات إطار التصميم والمتابعة المختارة إلى افتراضات أو مخاطر ونقلها إلى إطار التصميم والمتابعة حسب الاقتضاء. راجع منطق سلسلة النتائج، حيث إن استكمال عمود المخاطر والافتراضات الحاسمة قد يؤدي إلى تغييرات في سلسلة نتائج إطار التصميم والمتابعة.

(٥) **وضع مؤشرات الأداء وتحديد الأهداف.** أدرج مؤشر أداء واحد على الأقل لكل بيان حصيلة ومخزجات. يعد مخطط

نظرية التغيير أداة مفيدة لوضع مؤشرات الأداء. يمكن أن تقدم بيانات النتائج في نظرية التغيير التي تقع بين بيانات حصيلة وبيانات مخزجات إطار التصميم والمتابعة المختارة معلومات لمؤشرات الأداء، ولا سيما المؤشرات الرئيسية لحصيلة إطار التصميم والمتابعة. قم بتحديد الأهداف لكل مؤشر. تأكد من أن الأهداف على مستوى الحصيلة متسقة مع التحليلات الاقتصادية والمالية (المربع ١٩) وأنه يمكن تحقيقها بشكل واقعي خلال أول عام كامل من التشغيل بعد الإكمال الفعلي، أو قبل الإغلاق المالي للمشروع. راجع سلسلة النتائج وتأكد من أن مؤشرات الأداء تقيس جميع أبعاد بيان النتائج المقابل. قد يؤدي اختيار مؤشرات الأداء إلى إعادة النظر في سلسلة نتائج إطار التصميم والمتابعة، ولا سيما بيان الحصيلة.

المربع (١٩): الاتساق مع التحليلات الاقتصادية والمالية

يتم تقييم الجدوى الاقتصادية والمالية للمشروع واستخدامه فوائده في مرحلة التصميم والإعداد. ويعتمد التقييم على هيكل المشروع، وعادة ما يتم تسجيله في مسودة مبكرة لإطار التصميم والمتابعة، الذي يعرّف ويحدد ويمكن تقييم الفوائد المستدامة طوال مدة نشاط الاستثمار.

وينبغي أن يتواءم بيان نتائج إطار التصميم والمتابعة ومؤشرات الأداء والقيم المستهدفة مع التحليلات الاقتصادية والمالية. وينبغي أن تتطابق المبالغ والتواريخ المستهدفة مع مسارات المنافع السنوية المستخدمة في التحليل الاقتصادي. على سبيل المثال، في مشروع سكك حديدية حضري، قد يعتمد التحليل الاقتصادي جزئيًا على متوسط العدد اليومي للركاب في كل عام من أعوام التشغيل. ستشمل مسارات المنافع سنوات عديدة من التشغيل بما يتماشى مع فترة الحياة التشغيلية لنظام السكك الحديدية في المناطق الحضرية. وسيكون لمؤشر نتائج إطار التصميم والمتابعة تاريخ مستهدف للعام الكامل الأول من التشغيل. ينبغي أن تكون القيمة المستهدفة "لمتوسط العدد اليومي للركاب في أول عام كامل من التشغيل" متماثلة في إطار التصميم والمتابعة والتحليل الاقتصادي. ويجب أن يكون هناك اتساق بين إطار التصميم والمتابعة والتحليل الاقتصادي لجميع منافع الحصيلة والمخزجات الموضحة في بيانات النتائج وفي المؤشرات والأهداف.

(١٠) **حدد التوافق مع أولويات إستراتيجية عام ٢٠٣٠:** يحدد محتوى إطار التصميم والمتابعة الخاص بمشروع الأولويات التشغيلية الخاصة بإستراتيجية عام ٢٠٣٠ التي تتوافق معها. راجع مؤشرات أداء إطار التصميم والمتابعة واربطةا بكل مؤشر من مؤشرات الأولويات التشغيلية يتوقع أن يساهم المشروع في تحقيقه. أسفل إطار التصميم والمتابعة، أدرج أي مؤشرات أولويات تشغيلية أخرى من المتوقع أن يساهم المشروع في تحقيق نتائج لها ولكن لا توجد مؤشرات أداء لإطار التصميم والمتابعة مقابلة لها. حدد عدد النتائج التي من المتوقع أن يحققها المشروع لكل مؤشر من مؤشرات الأولويات التشغيلية، إلى جانب ملاحظات حول المنهجية أو مصدر البيانات الذي سيستخدم لإعداد تقارير عن عدد نتائج الأولويات التشغيلية التي تم تحقيقها، في الوثيقة المرتبطة بتقرير الرئيس وتوصياته؛ "المساهمة في الأولويات التشغيلية لإستراتيجية عام ٢٠٣٠".

- (٦) **سرد مصادر البيانات وآليات إعداد التقارير لكل مؤشر أداء:** اعرض قائمة بطرائق جمع البيانات التي ستستخدم في جمع البيانات الأولية ومصادر البيانات وآليات إعداد التقارير عن البيانات الثانوية.
- (٧) **تحديد الأنشطة:** حدد الأنشطة الرئيسية اللازمة لإنتاج المخرجات. كرر نفس العملية مع كل لكل مخرج من المخرجات. اتفق على مراحل كل نشاط وأدرجها بين قوسين بعد وصف كل نشاط. من الممارسات الجيدة سرد أنشطة إدارة المشروع في نهاية سطر الأنشطة أيضًا.
- (٨) **مراجعة منطق سلسلة النتائج:** قد يؤدي النظر في الأنشطة إلى تعديل المخرجات. في هذه الحالة، أعد فحص سلسلة النتائج الكاملة، إذ قد تحتاج إلى تعديل نهائي.
- (٩) **سرد المدخلات:** اسرد المدخلات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة حسب المصدر (على سبيل المثال، بنك التنمية الآسيوي والحكومة والمستفيدين).

٤. استخدامات مُحدّدة لإطار التصميم والمتابعة

مع وضع سلسلة نتائج المرفق، يوجد خياران لربط النتائج بين المرفق والشرائح: (١) نفس المستوى؛ أي أن مخرج المرفق = مخرج الشريحة، وحصيلة المرفق = حصيلة الشريحة؛ (٢) السبب والتأثير؛ أي أن حصيلة الشريحة = مخرج المرفق.

يحدد كل فريق تمويل متعدد الشرائح خيار ربط النتائج الذي يتعين استخدامه بناءً على تصميم المرفق والشرائح. يوفر أسلوب مرفق التمويل متعدد الشرائح المرونة في ترتيب الشرائح باستخدام تصميمات متعددة. وكقاعدة عامة، بادر إلى إعداد إطارات التصميم والمتابعة بحيث تشمل مؤشرات قياس الإنجاز أو التقدم المحرز في تحقيق حصيلة المرفق بمجرد التمكن من قياس الاستخدام المفيد للمخرجات. قد يكون ذلك في واحد أو أكثر من إطارات التصميم والمتابعة للشريحة، أو إطار التصميم والمتابعة للمرفق فقط. يلخص الجدول (٤) العلاقة بين إطارات التصميم والمتابعة لكل من المرافق والشرائح لتصاميم مرفق التمويل متعدد الشرائح الشائعة، ويقدم باقي هذا القسم مثالاً على مشروع يهدف توضيح كل تصميم. يمكن استخدام هذه التصميمات الشائعة لتحديد الرابط الملائم بين النتائج، لكنها ليست قائمة شاملة لجميع تصميمات مرفق التمويل متعدد الشرائح المحتملة. تستخدم العديد من مرافق التمويل متعدد الشرائح مزيجاً من التصميمات لترتيب الشرائح، فعلى سبيل المثال، فقد تبدأ بالموقع الجغرافي كترتيب أول، متبوعاً بالمكون أو المرحلة.^{١٥}

مثال: التصميم ١: الموقع الجغرافي: يتم تحديد مقدار مخرجات المرفق عادةً عن طريق إضافة مخرجات الشريحة التي تتحقق عبر مواقع جغرافية مختلفة في عملية تتم من أسفل إلى أعلى. تستخدم هذه المقاربة عادة في التنمية الحضرية، وإمدادات المياه والصرف الصحي، وقطاعات النقل.

تتمثل المبادئ الأساسية لإطار التصميم والمتابعة لمختلف الطرائق والمنتجات، ولكن قد يختلف تطبيقها. يقدم هذا القسم إرشادات حول كيفية إعداد إطار التصميم والمتابعة لطرائق أخرى غير مشروع الاستثمار.

أ. مرفق التمويل متعدد الشرائح

يعتبر مرفق التمويل متعدد الشرائح (MFF) أداة تمويل طويلة الأجل توفر المساعدة من خلال سلسلة من الشرائح لدعم خطة استثمار العملاء متوسطة أو طويلة الأجل. يتكون المرفق من سلسلة من شرائح التمويل المنفصلة على مدى فترة زمنية محددة. يتم إعداد إطار التصميم والمتابعة لكل من المرفق بوجه عام ولكل شريحة على حدة.^{١٣}

أثناء التنفيذ، يجب تحديث إطار التصميم والمتابعة للمرفق بحيث يعكس أي تغييرات مطلوبة حتى تتم الموافقة على الشرائح اللاحقة.^{١٤} على سبيل المثال، يجب أن تكون بيانات الأثر للمرفق والشرحية الأولى متماثلة عند اعتمادها، ولكن عندما يتم إعداد إطار التصميم والمتابعة لشرحية لاحقة، يمكن تحديث بيان (بيانات) الأثر لتتماشى مع الإستراتيجية أو الخطة الحكومية السارية الحالية.

تتمثل القضية الرئيسية لإطار التصميم والمتابعة التي يجب معالجتها في العلاقة بين سلاسل النتائج في إطار التصميم والمتابعة للمرفق وإطار التصميم والمتابعة للشرحية، وتحديدًا في الصلة بين حصيلة المرفق ومخرجاته، وحصيلة الشريحة ومخرجاتها. ستوجه خارطة الطريق القطاعية للمرفق مواصفات حصيلة المرفق ومخرجاته.

^{١٣} ADB. 2018. Multitranchise Financing Facility. Operations Manual. OM D14/BP. Manila. <https://www.adb.org/documents/operations-manual>

^{١٤} التغيير في عمليات النطاق لمرفق التمويل متعدد الشرائح والشرائح الفردية، بما في ذلك سلطة الموافقة وإعداد التقارير، موضح بالتفصيل في تعليمات إدارة المشروع (ADB. 2018. Change in Loan Projects. Project Administration Instructions. PAI 5.02. Manila. https://www.adb.org/documents/project-0_02-administration-instructions)

^{١٥} يمكن تقسيم العقود بطرق مختلفة خلال فترة التعاقد، بما في ذلك المراحل التعاقدية ومدفوعات الأداء وغيرها من مقاييس تقدم العقد، أو على أساس الصرف المتوقع خلال فترة زمنية معينة (تسمى "الشرائح الزمنية"). ويعتمد هيكل إطار التصميم والمتابعة بشكل أساسي على وقت تحقيق المخرجات والحاصل، لا مقارنة تقسيم العقد المستخدم.

الجدول (٤): التصميمات الشائعة لمرفق التمويل متعدد الشرائح - العلاقة بين إطارات التصميم والمتابعة للمرفق والشريحة

التصميمات الشائعة لمرفق التمويل	ملخص للعلاقة بين إطارات التصميم والمتابعة للمرفق والشريحة
تستخدم مخزبات الشرائح ويستفاد منها قبل انتهاء الشريحة النهائية مخرج المرفق = مخرج الشريحة	
١. الموقع الجغرافي	يتم تحقيق حزم مماثلة من المخزبات بكميات مختلفة في مواقع مختلفة. يتلقى المستخدمون الفوائد عند اكتمال المخزبات في موقع جغرافي محدد. ولا يوجد تآزر أو تفاعل بين المواقع المختلفة. يتم تحديد مقدار مخزبات المرفق عادةً عن طريق إضافة مخزبات الشريحة التي تتحقق عبر مواقع جغرافية مختلفة. تتألف مخزبات وحصائل الشرائح من مجموعات فرعية من مخزبات وحصائل المرفق.
٢. المرحلة	تحقيق جزء كبير من البنية التحتية المتجاورة أو برنامج استثمار كبير بمرور الوقت مما يوفر فوائد للمستخدمين قبل اكتمال المرفق. تشمل مخزبات إطار التصميم والمتابعة للمرفق البنية التحتية أو مخزبات البرنامج بالكامل، بينما تغطي مخزبات الشريحة قطعة أو مرحلة من مخزبات المرفق الإجمالية. يمكن استخدام مخزبات الشرائح الأولى إلى حد ما بينما لا تزال الشرائح اللاحقة جارية. يتم تحديد كمية كل مخرج من مخزبات الشريحة من المخزبات الإجمالية للمرفق في عملية من أعلى إلى أسفل.
٣. الوساطة المالية	قد يشمل مرفق التمويل متعدد الشرائح استخدام إقراض الوسيط المالي كمحور التركيز الوحيد للمرفق أو الشريحة (الشرائح) أو كمكون شريحة، لدعم القروض الفرعية للمقترضين الثانويين المؤهلين (على سبيل المثال، أصحاب المنازل والمزارعين وأصحاب الأعمال). ويمكن استخدام مخزبات الشريحة (التمويل الذي يتلقاه المستفيدون) بينما لا تزال الشرائح اللاحقة قيد التخطيط أو جارية. تتألف مخزبات الشرائح من مجموعات فرعية من مخزبات المرفق.
لا يمكن استخدام أي من مخزبات الشريحة إلى أن يتم استكمال جميع الشرائح مخزبات المرفق = مخزبات الشريحة	
٤. المكون أو المشروع	يستخدم هذا التصميم بشكل شائع عندما تشكل مخزبات المرفق جزءًا كبيرًا من البنية التحتية أو النظام. تُقسّم مخزبات المرفق على جميع الشرائح، إما كمكونات منفصلة أو كسلسلة من المشروعات في قطاع واحد أو قطاعات مختلفة، ولا تقدم فوائد للمستخدمين إلى أن يتم الانتهاء من جميع الشرائح. ينطوي هذا التصميم على علاقة سبب وتأثير حيث ترتبط جميع مخزبات الشريحة بشكل سببي بمخزبات المرفق.

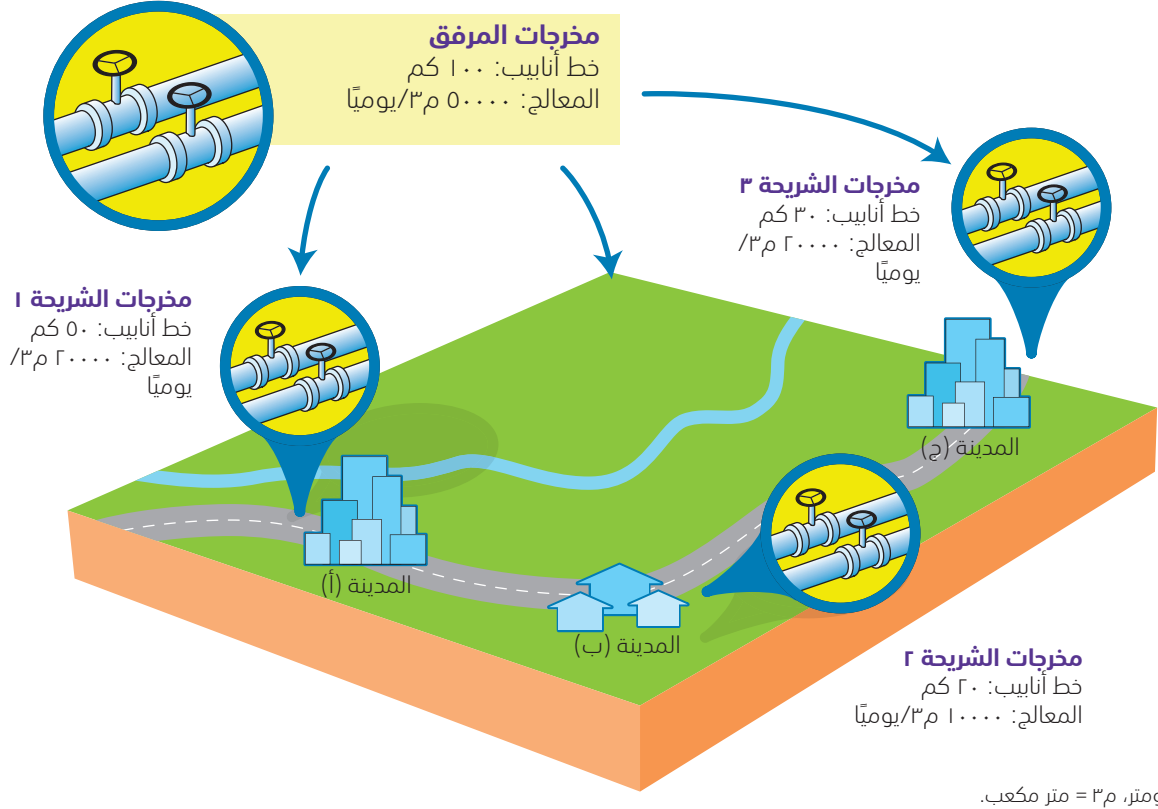
يوضح الجدول (٥) العلاقة. يتمثل رابط النتائج، الموضح باللون الأزرق، في المخزبات إلى المخزبات، والحصيلة إلى الحصيلة.

مثال: التصميم ٢: المرحلة: عادةً ما يمول المرفق ذو التصميم المتعلق بالمرحلة جزءًا واحدًا كبيرًا ومتجاوزًا من البنية التحتية أو برنامج استثمار كبير. تشمل مخزبات إطار التصميم والمتابعة للمرفق البنية التحتية أو مخزبات البرنامج بالكامل، بينما يغطي كل مخرج من مخزبات الشريحة قطعة أو مرحلة من مخزبات المرفق الإجمالية. في أمثلة مرفق التمويل متعدد الشرائح في قطاع التعليم (الشكل ١٧) وقطاع الطرق (الشكل ١٨)، يمكن استخدام مخزبات الشريحة الأولى إلى حد ما بينما لا تزال الشرائح اللاحقة جارية.

يوضح المثال الوارد في الشكل (١٦) كميات المخزبات الخاصة بإمدادات المياه ومعالجتها مقسمة على ثلاثة مواقع. ١٦ ويوضح النوع نفسه من المخزبات التي تتحقق في مواقع مختلفة، ولكن قد تختلف المخزبات حسب الموقع؛ على سبيل المثال، قد تكون محطة معالجة المياه في الموقع (أ)، وشبكة من خطوط توزيع المياه في الموقع (ب) غير متصلة بمحطة المعالجة في الموقع (أ). ولا يوجد تآزر أو تفاعل بين المواقع المختلفة. تتألف مخزبات وحصائل الشرائح من مجموعات فرعية من مخزبات وحصائل المرفق. والمؤشرات على المستوى نفسه بين المرفق والشريحة (وهي مكملة لبعضها البعض).

^{١٧} تهدف أمثلة تصميمات مرفق التمويل متعدد الشرائح في هذا القسم إلى تقديم أمثلة توضيحية لغرض جيد وهو تقديم إرشادات حول مقارنة إطار التصميم والمتابعة المناسبة. ولا يُقصد منها أن تكون بمثابة إرشادات حول كيفية تصميم مرفق التمويل متعدد الشرائح، ولا تمثل جميع التصميمات الممكنة.

الشكل (١٦): مثال على التصميم القائم على الموقع الجغرافي - قطاع المياه

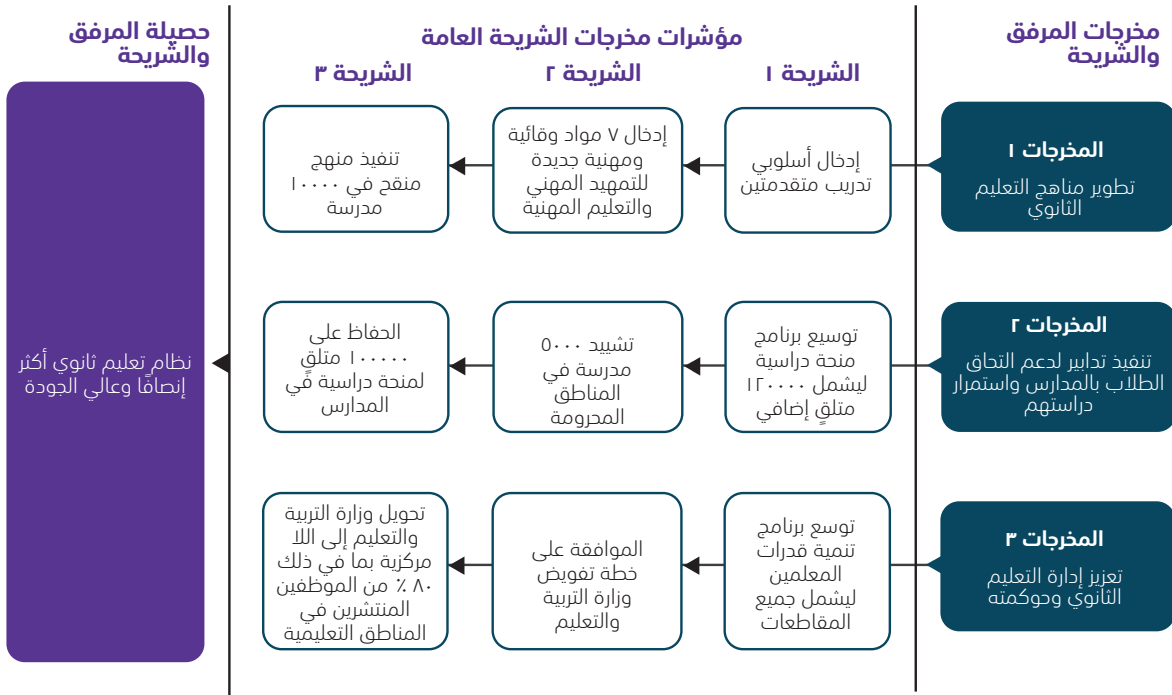


الجدول (٥): التصميم القائم على الموقع الجغرافي - العلاقة بين المرفق والشرائح بالنسبة لقطاع المياه

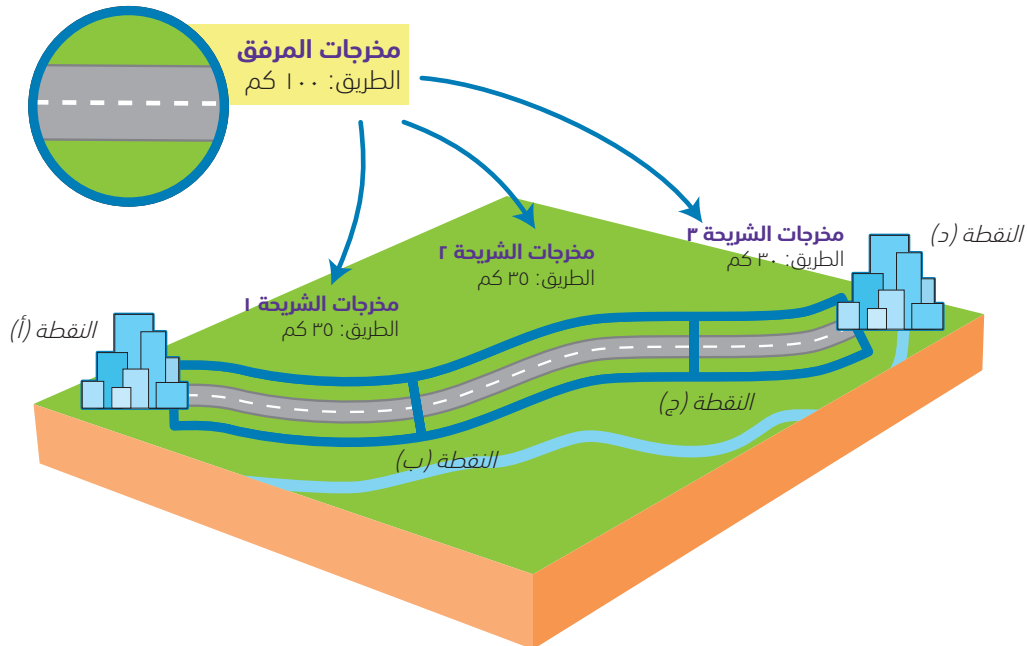
البند	الأثر	الحصيلة	مؤشر الحصيلة	المخرجات	مؤشر المخرجات
المرفق	تحسن صحة السكان في مقاطعتين (خطة قطاع الصحة، ٢٠٢٠-٢٠١٤)	زيادة استهلاك المياه النظيفة في المدن (أ) و(ب) و(ج)	أهداف الإنجازات المشتركة لجميع الشرائح	البنية التحتية للمياه والصرف الصحي في المدن (أ) و(ب) و(ج) قد تم تشييدها	مد خط أنابيب مياه بطول ١٠٠ كم وبسعة تشغيلية تبلغ ٥٠٠٠٠ م³/م يوميًا من الماء المعالج
الشريحة		زيادة استهلاك المياه النظيفة في المدينة (أ)	مجموعة فرعية من أهداف حصيلة المرفق	تشيد البنية التحتية للمياه والصرف الصحي في المدينة (أ)	مد خط أنابيب مياه بطول ٥٠ كم وبسعة تشغيلية تبلغ ٢٠٠٠٠ م³/م يوميًا من الماء المعالج

كم = كيلومتر، م ٣ = متر مكعب.

الشكل (١٧): مثال على التصميم القائم على المرحلة - قطاع التعليم



الشكل (١٨): مثال على التصميم القائم على المرحلة - قطاع الطرق



كم = كيلومتر.

قد يكون لمرفق قطاع الطرق، الذي يغطي الجزء الكامل من البنية التحتية، حصيلة تأزيرية توجد فقط في الشريحة الأخيرة. على سبيل المثال، إذا كان هناك مجمع صناعي عند النقطة (أ) وكانت النقطة (د) هي الحدود مع الدولة المجاورة، فقد تتضمن حصيلة المرفق السلع المصنعة التي تعبر الحدود، ولا يمكن أن تتحقق حتى اكتمال الشريحة الثالثة. يوضح الجدول (٦) العلاقة لمثال قطاع الطرق. يتمثل رابط النتائج، الموضح باللون الأزرق، في المخزجات إلى المخزجات، والحصيلة إلى الحصيلة. توضح النتيجة التأزيرية باللون الأخضر.

مثال: التصميم ٣: الوساطة المالية: قد يشمل مرفق التمويل متعدد الشرائح استخدام إقراض الوسيط المالي كمحور التركيز الوحيد للمرفق أو الشريحة (الشرائح) أو كمكون شريحة (شرائح)، لدعم القروض الفرعية للمقترضين الثانويين المؤهلين (على سبيل المثال، أصحاب المنازل والمزارعين وأصحاب الأعمال). يمكن أن تتكون الشرائح من مبالغ متكررة لنفس مجموعة الوسطاء الماليين أو يمكن لكل شريحة إقراض مجموعات مختلفة من الوسطاء الماليين والمقترضين الثانويين. ويمكن استخدام مخزجات الشريحة بينما لا تزال الشرائح اللاحقة قيد التخطيط أو جارية. تتألف صلة النتائج بين إطار التصميم والمتابعة للمرفق والشريحة في مخزجات إلى المخزجات - حيث تقع مخزجات المرفق وشرائحه على نفس مستوى النتائج وتشكل مخزجات الشريحة مجموعة فرعية من مخزجات المرفق. يتم تحديد كمية كل مخرج من مخزجات الشريحة من المخزجات الإجمالية للمرفق في عملية من أعلى إلى أسفل. لا توجد عادة حصيلة تأزيرية. يوضح الجدول ٧ مثالاً على تصميم الوساطة المالية لمرفق التمويل متعدد الشرائح. يتمثل رابط النتائج، الموضح باللون الأزرق، في المخزجات إلى المخزجات، والحصيلة إلى الحصيلة.

تتألف صلة النتائج بين إطار التصميم والمتابعة للمرفق والشريحة في المخزجات إلى المخزجات - تقع مخزجات المرفق وشرائحه على نفس مستوى النتائج وتشكل مخزجات الشريحة مجموعة فرعية من مخزجات المرفق. يتم تحديد كمية كل مخرج من مخزجات الشريحة من المخزجات الإجمالية للمرفق في عملية من أعلى إلى أسفل.

نظرًا لأنه يمكن استخدام مخزجات الشرائح الأولية بطريقة مفيدة (حصيلة) قبل اكتمال جميع الشرائح، يمكن أن تكون حصيلة المرفق على نفس مستوى (تكميلية) الشريحة (الشكل ١٨)، أو قد تنشأ حصيلة المرفق عن تأزر بين الشرائح (الشكل ١٧). في مثال قطاع الطرق (الشكل ١٨)، يمكن تقسيم مؤشرات نتائج المرافق المضافة لـ (١) وقت الانتقال بين النقطتين (أ) و(د)، و(٢) وتكلفة تشغيل السيارة على طول طريق من (أ) إلى (د)، و(٣) وعدد الأطنان لكل كيلومتر من الشحن من (أ) إلى (د) إلى شرائح على النحو التالي:

- (١) وقت الانتقال بين النقطتين (أ) و(ب) (الشريحة ١)، وبين (ب) و(ج) (الشريحة ٢)، وبين (ج) و(د) (الشريحة ٣)؛
- (٢) تكلفة تشغيل السيارة على طول الطريق من (أ) إلى (ب) (الشريحة ١)، و(ب) إلى (ج) (الشريحة ٢)، و(ج) إلى (د) (الشريحة ٣)؛
- (٣) عدد الأطنان لكل كيلومتر من الشحن من (أ) إلى (ب) (الشريحة ١)، و(ب) إلى (ج) (الشريحة ٢)، و(ج) إلى (د) (الشريحة ٣)؛

الجدول (٦): التصميم القائم على المرحلة - العلاقة بين المرفق والشرائح بالنسبة لقطاع الطرق

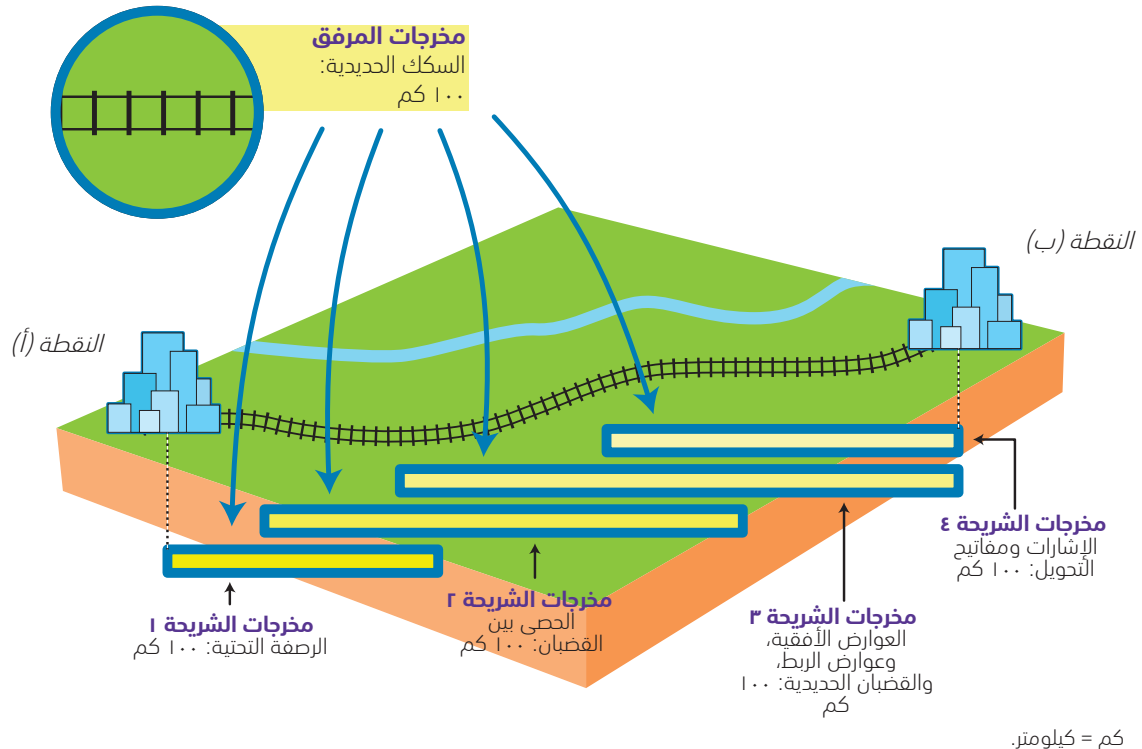
البند	الأثر	الحصيلة	مؤشر الحصيلة	المخزجات	مؤشر المخزجات
المرفق	زيادة قيمة الصادرات والواردات بحلول عام ٢٠١٧ (المخطط العام)	تكميلي و/أو تأزيري (جميعها تزيد عن الأجزاء)	وقت الانتقال بين النقطتين (أ) و(د) أطنان البضائع	تكميلية، حيث يتم جمع مخزجات جميع الشرائح معًا	طريق بطول ١٠٠ كم
الشريحة		لقطاع النقل، (٢٠٠٦)	وقت الانتقال بين النقطتين (أ) و(ب)	مجموعة فرعية من مخزجات المرفق	طريق بطول ٣٥ كم

كم = كيلومتر.

**الجدول (٧): التصميم القائم على الوساطة المالية - علاقة المرفق والشريحة
لبرنامج استثمار الطاقة الشمسية على الأسطح**

البند	الأثر	الحصيلة	مؤشر الحصيلة	المخرجات	مؤشر المخرجات
المرفق	توفير أمن الطاقة للجميع بطريقة أكثر استدامة بيئيًا (سياسة الطاقة المتكاملة، ٢٠٢٠)	استخدام أو تطبيق مخرجات المرفق	تركيب وحدات توليد الطاقة الشمسية على الأسطح بتمويل من البنك الوطني بسعة ٤٠٠ ميغا واط	مجموعة، إضافة مخرجات جميع الشرائح	تمت الموافقة على تمويل ما لا يقل عن ٥٠٠ مشروع فرعي للطاقة الشمسية على الأسطح
الشريحة		مجموعة فرعية من حصيلة المرفق	توليد الطاقة الشمسية على الأسطح بتمويل من البنك الوطني بسعة ٨٠ ميغا واط	الشريحة القابلة للتحقيق على سبيل المثال، زيادة تمويل الديون لقطاع توليد الطاقة الشمسية على الأسطح	تمت الموافقة على تمويل ما لا يقل عن ١٠٠ مشروع فرعي لتوليد الطاقة الشمسية على الأسطح

الشكل (١٩): مثال على التصميم المتعلق بالمكون - قطاع السكك الحديدية



فقد يختلف هيكله عن هيكل إطار التصميم والمتابعة لبنك التنمية الآسيوي. يتم أيضًا إدراج خطة عمل البرنامج (PAP) التي تحتوي على الإجراءات ذات الأولوية المحددة في الإقراض القائم على النتائج. وتتم عمليات الصرف بمجرد تحقيق المؤشرات المرتبطة بالصرف المتفق عليها والتحقق منها. وتتألف المؤشرات المرتبطة بالصرف بشكل عام من مجموعة فرعية من مؤشرات نتائج إطار نتائج البرنامج.

ويعتبر إطار نتائج البرنامج الخاص بالإقراض القائم على النتائج وخطة عمل البرنامج الوثيقتان الأصليتان لإطار التصميم والمتابعة الخاص بالإقراض القائم على النتائج. وتتمثل علاقتهما فيما يلي:

(١) تنشأ جميع بيانات نتائج إطار التصميم والمتابعة من إطار نتائج البرنامج الخاص بالإقراض القائم على النتائج وخطة عمل البرنامج. ومن الناحية المثالية، يتم الاستشهاد ببيانات النتائج من إطار نتائج البرنامج، وتعديلها، إذا لزم الأمر، لتتماشى مع صياغة سلسلة نتائج البنك الآسيوي للتنمية.

(٢) يتم اختيار مؤشرات أداء إطار التصميم والمتابعة من المؤشرات في إطار نتائج البرنامج وخطة عمل البرنامج. يجب أن تتضمن مؤشرات مستوى مخزبات إطار التصميم والمتابعة المؤشرات المرتبطة بالصرف، ولكنها لا تحتاج إلى أن تكون جميعًا مؤشرات مرتبطة بالصرف. من الاختياري إدراج المؤشرات المرتبطة بالصرف كمؤشرات على مستوى حصيلة إطار التصميم والمتابعة.

(٣) يسرد إطار التصميم والمتابعة الإجراءات ذات الأولوية من خطة عمل البرنامج.

يوضح الشكل (٢٠) عملية تجميع إطار التصميم والمتابعة الخاص بالإقراض القائم على النتائج.

مثال: التصميم ٤: المكون أو المشروع: على عكس التصميم النموذجية الأخرى، لا يمكن استخدام أي من مخزبات الشريحة لحين استكمال جميع الشرائح. يستخدم هذا التصميم بشكل شائع عندما تكون مخزبات المرفق عبارة عن جزء كبير من البنية التحتية أو النظام، ويتم تقسيمها على جميع الشرائح، إما كمكونات منفصلة أو كمشروع واحد أو أكثر في قطاع أو في قطاعات مختلفة. ينطوي هذا التصميم على علاقة سبب وتأثير حيث ترتبط جميع مخزبات الشريحة بشكل سببي بمخزبات المرفق. في هذه الحالة، تصبح مخزبات المنشأة هي حصائل الشرائح. في الشكل (١٩)، على سبيل المثال، تم تقسيم ١٠٠ كيلومتر من السكك الحديدية إلى مكونات، وليس إلى أقسام متجاوزة. تبلغ مخزبات كل مرحلة أو شريحة ١٠٠ كيلومتر من كل جزء مكون. عند اكتمال جميع الأجزاء، يمكن حينها فقط تحقيق مخزبات المرفق (تشغيل ١٠٠ كم من السكك الحديدية من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)).

يوضح الجدول (٨) العلاقة. يتمثل رابط النتائج، الموضح باللون الأزرق، في مخزبات المرفق إلى حصيلة الشريحة. ولكل شريحة الحصيلة نفسها.

ب. الإقراض القائم على النتائج

في إطار الإقراض القائم على النتائج (RBL)، يساعد بنك التنمية الآسيوي الحكومات على تصميم وتنفيذ برامجها الخاصة. يربط بنك التنمية الآسيوي الصرف مباشرة بتحقيق نتائج البرنامج. يتم تنفيذ البرامج باستخدام أنظمة برنامج البلد النامي العضو (DMC). تتمتع عمليات الإقراض القائم على النتائج بإطار نتائج البرنامج (PRF) الذي تعده الحكومة، وأحيانًا ما يكون ذلك بمساعدة بنك التنمية الآسيوي. يغطي إطار نتائج البرنامج جميع أو جزء من برنامج القطاع العام المملوك للحكومة ويحتوي على سلسلة نتائج ومؤشرات وأهداف. نظرًا لأن إطار نتائج البرنامج يتألف من وثيقة للحكومة،

الجدول (٨): التصميم القائم على المرحلة - العلاقة بين المرفق والشرائح بالنسبة لقطاع الطرق

البند	الأثر	الحصيلة	مؤشر الحصيلة	المخزبات	مؤشر المخزبات
المرفق	زيادة قيمة الصادرات والواردات بحلول ٢٠٢٤ (المخطط الأساسي لقطاع النقل، ٢٠٢٠)	استخدام أو تطبيق مخزبات المرفق	عدد أطنان البضائع المنقولة للكيلومتر	مجمعة، إضافة نواتج جميع الشرائح (أعلى إلى أسفل)	تشغيل ١٠٠ كم من السكك الحديدية من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)
الشريحة		مخزبات المرفق	تشغيل ١٠٠ كم من السكك الحديدية من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)	الشريحة أو حزمة التعاقد القابلة للتحقيق	تشغيل ١٠٠ كم من الرصيف التحتية من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)

كم = كيلومتر.

مؤشرات النقل
المحددة

مؤشرات النقل المحددة	مؤشرات	النتائج
٢	٢٠١٨ ٢٠١٧ ٢٠١٦ ٢٠١٥	

الأثر الذي يتم محاذاة المشروع معه

الخطوات والقرائن الحاسمة	مصادر البيانات أو إعدادات التقارير	مؤشرات الأداء	سلسلة نتائج المشروع
		● ● ●	المتابعة XXXXXX
		●	المخرجات XXXXXX.1
		●	XXXXXX.r
		●	XXXXXX.m
		XXXXXX.1	المدخلات إجراءات البرنامج الرئيسية

المخرجات
 بناء التسمية الرئيسية:
 الحكومة

المخرجات
 بناء التسمية الرئيسية:
 الحكومة

دمج ونقل النتائج		مؤشرات			
النتائج	الأثر	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨
الاصيلة	XXXXXX . ١ XXXXXX . ٢				
المحركات	XXXXXX . ١ XXXXXX . ٢ XXXXXX . ٣ XXXXXX . ٤				

إطار نتائج
المقراض القائم
على النتائج

إجراءات النقل ذات الأولوية والخطط الزمنية للتنفيذ

المؤشرات
المؤشرات
المرتبطة بالصرف

الشكل (٢١): نموذج إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات

الهدف (الأهداف) الإنمائي الشامل للقطر: {بيان (بيانات) الأثر}

المخاطر والافتراضات الحاسمة: {المخاطر والافتراضات الحاسمة لتحقيق حصيلة البرنامج}

الحصيلة: {بيان الحصيلة}

إطار شراكة ما بعد البرنامج

مؤشرات الحصائل

الإجراءات المسبقة
{البرنامج الفرعي ٢ أو الشريحة ٢} بالإجراءات المسبقة
{البرنامج الفرعي ١ أو الشريحة ١}

مجال الإصلاح ١: {اسم مجال الإصلاح}

أ. {وصف إجراء ما بعد البرنامج}
ب. {إلخ.}أ. مؤشر (مؤشرات) الأداء الذي يقيس الحصيلة المتوقعة لبرنامج الإصلاح الشامل مع القيمة المستهدفة وخط الأساس والمصدر
ب. مؤشر (مؤشرات) الأداء الذي يقيس النتائج التي تُعزى مباشرة إلى مجال الإصلاح ١، إن وجد١-٢ {وصف إجراء السياسة}
٢-٢ {إلخ.}١-١ {وصف إجراء السياسة}
٢-١ {إلخ.}

مجال الإصلاح ٢: {اسم مجال الإصلاح}

ج.
د.

ج. مؤشر (مؤشرات) الأداء الذي يقيس النتائج التي تُعزى مباشرة إلى مجال الإصلاح ٢، إن وجد

٣-٢ {إلخ.}

٣-١ {إلخ.}
٤-١ {إلخ.}

مجال الإصلاح ٣: {اسم مجال الإصلاح}

هـ.
{إلخ.}

ج. مؤشر (مؤشرات) الأداء الذي يقيس النتائج التي تُعزى مباشرة إلى مجال الإصلاح ٣، إن وجد

٤-٢ {إلخ.}

٥-١ {إلخ.}
٦-١ {إلخ.}

دعم الميزانية

بنك التنمية الآسيوي: {المبلغ لكل برنامج فرعي أو شريحة}
{اسم الممول المشارك}: {المبلغ لكل برنامج فرعي أو شريحة}

بنك التنمية الآسيوي (ADB).

١ يُستخدم عنوان العمود "الإجراءات المسبقة" للبرامج الفرعية أو الشرائح المكتملة، بينما يُستخدم العنوان "إجراء السياسة" للبرامج الفرعية أو الشرائح المقبلة. ينبغي كتابة الإجراءات المسبقة بصيغة الماضي بينما يجب كتابة إجراءات السياسة بصيغة المستقبل.

٢ الأعمدة المضافة أو المحذوفة بناءً على عدد البرامج الفرعية أو الشرائح. عمود اختياري.

٣ الصفوف المضافة أو المحذوفة بناءً على عدد مجالات الإصلاح.

ينبغي أن تستند سلسلة نتائج الإقراض القائم على السياسة إلى الإجراءات التي يجب أن تتخذها الحكومة كجزء من الإصلاحات، على النحو التالي:

- (١) يشكل الهدف الإنمائي الشامل للقطر الفائدة الأساسية للإصلاح الذي يتم محاذاة الإقراض القائم على السياسة معه.
- (٢) توضح الحصيلة الفوائد المتوقعة من استكمال إجراءات السياسة المتخذة في إطار برنامج الإصلاح. يوضح بيان النتائج الجيد اتساع نطاق الإصلاحات وهو نتيجة مباشرة لإجراءات السياسة المكتملة.
- (٣) تتألف مجالات الإصلاح من وصف موجز للمجالات (على سبيل المثال، الموضوعية القانونية أو المؤسسية، أو الإصلاحات التنظيمية) التي تهدف إجراءات السياسة المتخذة في إطار البرنامج إلى تحسينها.

ج. الإقراض القائم على السياسة

يسهل الإقراض القائم على السياسة (PBL) تنفيذ إصلاحات السياسات القطاعية والمشاركة بين القطاعات في البلد النامي العضو. تشتمل جميع أنواع الإقراض القائم على السياسة التقليدية على إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات (PDMF)،^{١٧} الذي يتميز بتصميم فريد يناسب أسلوب الإقراض القائم على السياسة (PBL) (الشكل ٢١).

يحدد إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات الأهداف العامة للبرنامج، والإصلاحات المنجزة بالفعل في إطار البرنامج ("الإجراءات المسبقة")، والإصلاحات المخططة ("إجراءات السياسة") وتوقيتها، والمخاطر والافتراضات الحاسمة والحصيلة المتوقعة من برنامج الإصلاح. تعرض مؤشرات الحصيلة في تنسيق محدد، وقابل للقياس، ويمكن تحقيقه، وملائم، ومحدد المدة الزمنية بما يتماشى مع مجالات إصلاح البرنامج الأكثر ملائمة. يمكن إدراج إطار شراكة ما بعد البرنامج أيضًا لزيادة تعزيز استدامة الإصلاحات التي بدأت (الحاشية ١٧).

الجدول (٩): أمثلة على سلاسل نتائج الإقراض القائم على السياسة

البند	مجال الإصلاح	سلسلة النتائج
أمثلة عامة	وسائل للحد من القيود الموضوعية أو المنفذة	القيود المخفضة
	شروط السياسة الموضوعية أو المنفذة	آثار شروط السياسة
	الحواجز المزالة	آثار إزالة الحواجز
	التدابير التي تمت الموافقة عليها أو اتخاذها للتخفيف من الآثار السلبية للإصلاحات على الفئات السكانية التي تمت الموافقة عليها أو اتخاذها	التخفيف من الآثار السلبية على المجموعات السكانية
أمثلة محددة	تعزيز أنظمة تنفيذ الإصلاحات	آثار الإصلاحات
	القرارات والإجراءات والمراسيم واللوائح والتشريعات والعمليات والخطط والقوانين والسياسات أو تعديلاتها المنشأة و/أو المعتمدة و/أو الصادرة	آثار التدابير التي يجري اتخاذها - نتائج الإصلاح على المدى المتوسط
	الموافقة على التشريع الحكومي المتعلق بقروض البنوك المتعثرة	تخفيض القروض المتعثرة
	زيادة استرداد التكاليف، وخفض الإعانات، وترشيد أسعار الفائدة	زيادة المنافسة ومشاركة القطاع الخاص
	تعزيز البيئة التمكينية المؤسسية والسياسية من أجل الشمول المالي	زيادة الشمول المالي

^{١٧} بنك التنمية الآسيوي. ٢٠٢٠. الإقراض القائم على السياسة. دليل العمليات. OM D4/BP. مانيل. <https://www.adb.org/documents/operations-manual>

والمتابعة الخاص بالسياسات في كل مرحلة من مراحل الموافقة.

(١) تشمل ورقة المفاهيم على إطار تصميم ورصد أولي خاص بالسياسات يحدد على الأقل الحاصل (النتائج) المبدئية للبرنامج العام وكذلك الإجراءات المتعلقة بالسياسات الإرشادية للبرنامج الفرعي ١. ويتم تضمين الإجراءات المتعلقة بالسياسات المبدئية للبرامج الفرعية اللاحقة إذا كانت معروفة.

(٢) يعرض تقرير الرئيس وتوصياته (RRP) الخاص بالبرنامج الفرعي ١ البرنامج العام للإقراض القائم على السياسات والبرنامج الفرعي ١ للموافقة عليهما. وفي هذه المرحلة، يعرض إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات سلسلة نتائج البرنامج ومؤشرات الحاصل والمخاطر والافتراضات الحاسمة والإجراءات النهائية للسياسات الخاصة بالبرنامج الفرعي ١، وكذلك الإجراءات المتعلقة بالسياسات المبدئية لجميع البرامج الفرعية اللاحقة. ويتم تضمين الإجراءات المتعلقة بالسياسات المبدئية للبرامج الفرعية اللاحقة إذا كانت معروفة.

(٣) ابتداءً من البرنامج الفرعي ٢ فصاعدًا، يشتمل تقرير الرئيس وتوصياته على إطار تصميم ورصد خاص بالسياسات ومُحدَّث للبرنامج يهدف إلى (١) التأكيد على الإجراءات السابقة للبرنامج الفرعي المقترح؛ و(٢) توثيق الإنجاز الذي تم تحقيقه حتى تاريخه على أساس مؤشرات النتائج التي تتوفر بشأنها بيانات؛ و(٣) تحديد أي تحديثات تُجرى على إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات، كأن تكون مؤشرات جديدة تمت إضافتها بهدف القياس الكامل لحاصل برنامج الإصلاح النهائي، أو مؤشرات الحاصل (النتائج) القائمة التي تم تقييدها لتعكس سياق البرنامج الحالي (على سبيل المثال، وضع هدف أعلى في حالة تم بالفعل تحقيق النتائج الأصلية المرجوة في منتصف البرنامج). ويتعين إبراز أي تعديلات تُجرى على إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات ابتداءً من البرنامج الفرعي ٢ فصاعدًا، باستثناء التحديثات التي تُجرى على الإجراءات المتعلقة بالسياسات، فضلًا عن توضيح هذه التعديلات في إحدى الحواشي أسفل إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات.

• **تمويل الكوارث الطارئة:** إن هذا النوع من التمويل يعد آلية يتم تصميمها لتوفير دعم ميزانية للبلدان النامية الأعضاء في حالة وقوع كارثة ناجمة عن خطر طبيعي. ويتم إعداد إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات بناءً على مبادئ توجيهية تتعلق بالإقراض المستقل القائم على السياسات، ويجب أن يتضمن أيضًا إطار شراكة لمرحلة ما بعد البرنامج. ويجب أن يعكس محتوى إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات تركيز هذا النوع من التمويل على تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية والمتعلقة بالسياسات بهدف تحسين عملية التأهب لمثل هذه الكوارث والتصدي لها. وتقيس مؤشرات الحصلة مدى التحسن في عملية التأهب للكوارث والتعامل معها.

يوضح الجدول ٩ أمثلة عامة ومحددة لسلاسل نتائج الإقراض القائم على السياسة الشائعة.

تم ذكر إجراءات السياسة المكتملة، المشار إليها باسم "الإجراءات المسبقة"، في نموذج إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات الذي تم تجميعه حسب مجال الإصلاح، ويتم قياس الحصلة المتوقعة لبرنامج الإصلاح باستخدام مؤشرات محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وملائمة، ومحددة المدة الزمنية. ومن الناحية المثالية، تعد المؤشرات مقياس مباشرة للحصلة، ولكن يمكن أيضًا استخدام المؤشرات الرئيسية والبدلية المناسبة. بالإضافة إلى المؤشرات التي تقيس الحصلة الإجمالية للبرنامج، ينبغي أيضًا إدراج المؤشرات التي تقيس النتائج المباشرة والفورية لسلسلة محددة من إجراءات السياسة في مجال الإصلاح، حسب الاقتضاء. يمكن أن يساعد إدراجها في قياس وإثبات مدى أهمية مجال إصلاح محدد وسلسلة من إجراءات السياسة.

يتم تسجيل المخاطر والافتراضات الحاسمة التي من شأنها أن تؤثر في تحقيق حصلة البرنامج، حتى لو تم إكمال جميع إجراءات السياسة بنجاح، في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات. على سبيل المثال، لا يشكل "عدم وجود التزام حكومي" خطرًا مناسبًا للإقراض القائم على السياسة نظرًا لأن التزام الحكومة ببرنامج الإصلاح هو شرط أساسي لاختيار الأسلوب.

هناك فئتان عامتان من الإقراض القائم على السياسة: التقليدي والمقدم استجابة للأزمات. لا بد من إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات لجميع فئات الإقراض القائم على السياسة التقليدية. سيختلف وضع إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات وسلسلة النتائج قليلًا اعتمادًا على نوع الإقراض القائم على السياسة.

الإقراض التقليدي القائم على السياسات: يتضمن الإقراض القائم على سياسة التقليدي الأنواع الفرعية التالية:

- **المستقل.** قد يحتوي هذا النوع من الإقراض القائم على سياسة على شريحة واحدة أو شرائح متعددة، ولكن يعد له إطار تصميم ورصد خاص بالسياسات واحد فقط. تتبع سلسلة نتائج الإقراض القائم على سياسة المستقل المكون من شريحة واحدة الأمثلة الواردة في الجدول ٩. وللإقراض القائم على سياسة المستقل المكون من عدة شرائح، فمن المتوقع أن تتحقق مؤشرات النتائج وإجراءات السياسة في إطار كل مجال من مجالات الإصلاح وتقاس في غضون ١٢ شهرًا من انتهاء فترة تنفيذ البرنامج.
- **المقاربة القائمة على البرامج:** يمكن أن يحتوي هذا النوع من الإقراض القائم على سياسة على برنامجين فرعيين أو أكثر، لكن للبرنامج بأكمله إطار تصميم ومتابعة واحد فقط خاص بالسياسات ويتم تحديثه مع اعتماد كل برنامج فرعي. تتبع سلسلة النتائج الأمثلة الواردة في الجدول (٩). تتعلق مؤشرات النتائج بالبرنامج بأكمله وينبغي تحقيقها وقياسها في غضون ١٢ شهرًا من اكتمال تنفيذ البرنامج الفرعي النهائي. وتتناول الخطوات التالية محتوى إطار التصميم

المعارف وتقديم الدعم خلال ٦ أشهر من تاريخ الإغلاق المالي المتعلق بالمساعدة التقنية. ولذلك، يجب أن تقيس مؤشرات الحاصل (النتائج) الحاصل قصيرة الأجل أو تستخدم مؤشرات رائدة تتيح قياس المؤشرات الأولية للحاصل.

اعتمادًا على تصميم المساعدة التقنية المرتبطة بتوفير المعارف وتقديم الدعم، فقد لا يصل بيان (بيانات) الآثار إلى المستوى المحدد من النتائج المتعلقة بالقطاع، وبالتالي يمكن تحديده من خلال المشروع أو الحصول عليه من الإستراتيجية المؤسسية بدلاً من إستراتيجية التنمية الوطنية أو إستراتيجية القطاع. وينطبق الأمر نفسه على بيان (بيانات) الآثار الخاص بالمساعدة التقنية المرتبطة بتوفير المعارف وتقديم الدعم على الصعيد الإقليمي، والذي قد يرتبط بالإستراتيجية أو الخطة الإقليمية أو دون الإقليمية أو إطار العمل الخاص بالمؤسسة الإقليمية (بما في ذلك بنك التنمية الآسيوي)؛ أو قد يرتبط بنوع آخر من الإستراتيجيات الأعلى مستوى، مثل اتفاقية الأمم المتحدة.

المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات: يتسم هذا النوع من المساعدات بخصائص تتمثل في أنه إما (١) يفيد بشكل مباشر مشروعًا يتم تمويله أو سيتم تمويله من قبل بنك التنمية الآسيوي من خلال، على سبيل المثال، تقديم الدعم في إعداد المشروع و/أو دعم الإمكانيات المتعلقة بتنفيذ المشروع، أو تقديم المشورة بشأن السياسات المتبعة في إطار التجهيز لعمليات الإقراض القائم على السياسات؛ أو (٢) يساعد في تطوير شراكة بين القطاعين العام والخاص كجزء من الخدمات الاستشارية المتعلقة بالمعاملات. ولا يكون للمساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات إطار تصميم ورصد خاص بها، بما في ذلك تلك المتعلقة بمجموعة متشابهة من المشروعات وتلك المتعلقة بالأدوات والتسهيلات. بدلاً من ذلك، يتم دمج أي نتائج نهائية مهمة يتم الحصول عليها من خلال المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات في إطار (إطارات) التصميم والمتابعة الخاص بالعملية (العمليات) الرئيسية ذات الصلة. وترتبط مدى أهمية نتائج المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات، والتي تُقدّم للعملية (العمليات) ذات الصلة، بتحديد أي من الخيارات التالية يتم استخدامه لدمج النتائج المترتبة على هذا النوع من المساعدات في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية ذات الصلة.

(١) **لا يلزم الدمج:** إذا لم يكن من المتوقع أن تساهم المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات في تقديم أي نتائج يمكن اعتبارها نتائج نهائية مهمة في سياق سلسلة نتائج إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية ذات الصلة، فحينها لن يتم دمج بيانات أو مؤشرات النتائج الخاصة بهذه المساعدة في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية ذات الصلة. ويكون هذا هو الحال، على سبيل المثال، عندما تركز المخرجات الخاصة بالمساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات على إعداد المشروع أو عندما تساعد في تقديم مخرجات تتعلق بالمشروع ذي الصلة، ولكنها ليست مخرجات نهائية رئيسية في سياق العملية ذات الصلة.

• **الضمان القائم على سياسة معينة:** يمكن الإشارة إلى الضمانات القائمة على سياسات معينة بأنها تلك الضمانات التي تدعم تمويل المقرضين التجاريين للحكومة. ويتم وضع إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات وفقًا لما إذا كان سيتم تصميمه كنهج مستقل أم مقارنة قائمة على برامج محددة. وتقيس مؤشرات الحاصل المتوقعة للضمانات القائمة على سياسات معينة مدى الاستفادة من الإصلاحات القانونية والمؤسسية والتنظيمية التي يتم إجراؤها كجزء من البرنامج؛ وكذلك، إذا كان ذلك مناسبًا، الفوائد المستمدة من استخدام أداة ضمان الائتمان الجزئي التي يوفرها بنك التنمية الآسيوي، مثل خفض تكاليف الاقتراض الحكومي من الأسواق التجارية.

الإقراض القائم على سياسة الاستجابة للأزمات: ويشمل هذا وسائل خاصة تتعلق بالإقراض القائم على السياسات وأدوات أخرى تتيح الدعم في مواجهة التقلبات الدورية. وبالنظر إلى طبيعته المرتبطة بالاستجابة للأزمات، قد يتم إعداد إطار تصميم ورصد مستقل عوضًا عن إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات. وفي المعتاد، لن يتم ربط إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات أو إطار التصميم والمتابعة بنتائج القطاع لأنه لا يتم عادة توقع هذه الأنواع من الدعم أو التخطيط لها (الحاشية ١٧).

عند تقديم مساعدة تقنية خاصة بالمعاملات بهدف تحقيق النتائج المرجوة من الإقراض القائم على السياسات، فإن المخرجات التي تنجم عن هذه المساعدة عادة ما تنعكس بالفعل في إجراءات السياسة الرئيسية التي يتم تحديدها في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات. ومع ذلك، في الحالات الاستثنائية التي تقدم فيها المساعدة التقنية الخاصة بالمعاملات مخرجات أو حقائق رئيسية لم يتم تناولها بالفعل في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات والمتعلق بالإقراض ذي الصلة القائم على السياسات، فإنه يتم قياسها عن طريق إضافة مؤشرات ذات صلة إلى إطار التصميم والمتابعة الخاص بالسياسات.

د. المساعدة التقنية

هناك نوعان من المساعدة التقنية، وهما: المساعدة التقنية المرتبطة بتوفير المعارف وتقديم الدعم والمساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات.

المساعدة التقنية المرتبطة بتوفير المعارف وتقديم الدعم: يمكن تعريف هذا النوع من المساعدة بأنه مساعدة مستقلة لا ترتبط مباشرة بالمشروعات الأخرى التي يمولها بنك التنمية الآسيوي. ويمكن استخدامها لأغراض مثل تطوير القدرات وتقديم النصائح الفنية والمتعلقة بالسياسات، فضلًا عن توليد المعارف ذات الصلة ونشرها واستخدامها. وتتطلب المساعدة التقنية المرتبطة بتوفير المعارف وتقديم الدعم إطار تصميم ورصد خاصًا بها.

يتم تداول تقرير الإنجاز المتعلق بالمساعدة التقنية المرتبطة بتوفير

(٢)

الدمج على مستوى المخرجات: إذا كانت مخرجات المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات تشكل نتائج مهمة وفريدة في سياق العملية ذات الصلة، فستتم إضافة بيان مخرجات خاص بهذه المساعدة فضلاً عن واحد أو أكثر من مؤشرات الأداء إلى إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية ذات الصلة (الشكل ٢٢). ويمكن تعريف بيان المخرجات بأنه عبارة عن بيان موجز يلخص مخرجات المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات بما يتواءم مع التقرير الخاص بالمساعدة التقنية. ويكون هذا المستوى من الدمج مناسباً، على سبيل المثال، في حالة كانت المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات ستقدم مخرجات تساهم في بناء القدرات المؤسسية، ويمكن اعتبارها مخرجات نهائية مهمة في سياق العملية ذات الصلة (الشكل ٢٢،

الخيار ١). وإذا كان إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية ذات الصلة يحتوي بالفعل على بيان مخرجات ينطوي على مخرجات المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات، فحينها يتم إدراج واحد أو أكثر من مؤشرات الأداء المتعلقة بهذه المساعدة ضمن بيان (بيانات) المخرجات ذات الصلة في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية الرئيسية (الشكل ٢٢، الخيار ٢). ويجب أن تُسبق المخرجات و/أو المؤشر (المؤشرات) بعنوان من على شاكلة "في إطار المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات [####]"، وذلك للتمييز بين المخرجات و/أو المؤشر (المؤشرات) الناتجة عن هذه المساعدة وتلك الخاصة بالعملية ذات الصلة.

الشكل ٢٢: خيارات تتعلق بدمج المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات على مستوى المخرجات في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية ذات الصلة



مؤشرات الأداء

١. إنشاء طريق قومي بطول ٥٨ كيلومتراً يمتد من المدينة "أ" إلى المدينة "ب" بطول عام ٢٠٢٢ (خط الأساس لعام ٢٠١٨ : ٠)

في إطار المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات [####]
٢. تمكّن ما لا يقل عن ١٠٠ من موظفي وزارة النقل (٤٠٪ منهم على الأقل من الإناث) من تعزيز معرفتهم حول إدماج المرأة في مجال تصميم عملية النقل والسلامة على الطرق بطول عام ٢٠٢١ (خط الأساس لعام ٢٠١٨ : ٠)
٣. نشر المبادئ التوجيهية الوطنية بشأن تعميم المساواة بين النوع الاجتماعي في مشروعات النقل بطول عام ٢٠٢٢ (خط الأساس لعام ٢٠١٨ : لا ينطبق [لا توجد مبادئ توجيهية])



سلسلة النتائج

المخرجات
١. إنشاء طريق سريع يربط بين المدينة "أ" والمدينة "ب"
٢. تحسين القدرة المؤسسية لوزارة النقل

الخيار ١



مؤشرات الأداء

بطول ٢٠٢٠ :
١. موافقة وزارة المالية على ١٢ مشروعاً وطنياً للمشاركة بين القطاعين العام والخاص (خط الأساس لعام ٢٠١٧ : لم تتم الموافقة عليها)
٢. الانتهاء من ٣ دراسات جدوى على الأقل فيما يتعلق بمشروعات شراكة بين القطاعين العام والخاص على المستوى دون الوطني (خط الأساس لعام ٢٠١٧ : ٠)
في إطار المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات [####]
٣. قيام وزارة المالية باعتماد دليل حول النزاهة في مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بطول عام ٢٠٢١ (خط الأساس لعام ٢٠١٧ : لا ينطبق [لا يوجد])



سلسلة النتائج

المخرجات
١. دعم وتوسيع نطاق طرح مشروعات شراكة بين القطاعين العام والخاص

الخيار ٢

على تقديم المشورة التقنية والمتعلقة بالسياسات، إلى جانب مؤشر حصائل (نتائج) رائد يقيس المؤشرات الأولية للاستخدام.



فيما يتعلق بالمساعدة التقنية التي تهدف إلى تنمية القدرات، فإن سلسلة النتائج تختلف اختلافاً كبيراً اعتماداً على ما إذا كان من سيتلقى الدعم لتنمية القدرات مؤسسة أو أفراداً (قد يكون ممن ينتمون إلى مؤسسات متعددة). وستختلف سلسلة النتائج أيضاً اعتماداً على ما إذا كانت عملية تنمية القدرات ستتضمن الحصول على مساعدة في عملية التنفيذ. ويمكن النظر إلى هذا باعتباره الفرق بين "التوفير فحسب"، دون تقديم مساعدة في عملية التنفيذ، و"التوفير الذي يتضمن دعمًا"، حيث يتم تقديم المساعدة بشكل مستمر في عملية التنفيذ. وعادة ما يكون التدريب نوعاً من أنواع "التوفير فحسب"، في حين يُنظر عادة إلى تقديم المساعدة في عملية التنفيذ باعتباره "توفيراً يتضمن دعمًا". ويتناول الجدول (١٠) هذه الاختلافات.

(٣) **الدمج على مستوى الحصائل:** إذا كان من المتوقع

أن تحقق المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات نتائج فريدة ومهمة على مستوى الحصائل بما يتماشى مع الحصائل الخاصة بالعملية ذات الصلة، فحينها يمكن تضمين مؤشرات حصائل (نتائج) خاصة بهذه المساعدة في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية ذات الصلة. وقد يكمن ذلك، على سبيل المثال، في استنساخ أو توسيع لنطاق تقنية أو مقارنة تم تجربتها عبر المساعدة التقنية.

(٤) **دمج الأنشطة والمدخلات:** تتم إضافة ميزانية المساعدة

التقنية المتعلقة بالمعاملات والممول ومصدر الأموال إلى إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية ذات الصلة. وحسب الاقتضاء، يمكن أيضاً إضافة أنشطة المساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات أو ملخص لها.

فيما يتعلق بالمساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات التي يتم اعتمادها قبل أو جنباً إلى جنب مع العملية (العمليات) ذات الصلة، فإنه يمكن دمج نتائج هذه المساعدة في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية ذات الصلة أثناء ظهورها. وبالنسبة للمساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات ذات الصلة بعملية يجري تنفيذها بالفعل، فإنه تتم إضافة نتائجها إلى إطار التصميم والمتابعة الخاص بالعملية ذات الصلة عبر عملية معالجة متغيرة النطاق. ويمكن القيام بذلك إما في مراجعة منتصف المدة أو خلال أي فترة مراجعة قبل الانتهاء من المشروع.

سلاسل النتائج الشائعة للمساعدة التقنية: يمكن تصنيف

مشروعات المساعدة التقنية التي يمولها بنك التنمية الآسيوي عادةً ضمن ثلاثة محاور عامة تتمثل في: تقديم المشورة الفنية والمتعلقة بالسياسات، ودعم تنمية القدرات، وتعزيز توليد المعارف ذات الصلة ونشرها واستخدامها. وقد يتضمن مشروع واحد للمساعدة التقنية واحداً أو أكثر من هذه المحاور العامة.

فيما يتعلق بالمساعدة التقنية التي تركز على تقديم المشورة التقنية والمتعلقة بالسياسات، تنظر الحكومات التي تتلقى هذه المساعدة في المشورة المقدمة لاعتمادها وتنفيذها. ويعرض (الشكل ٢٣) سلسلة نتائج نموذجية للمساعدة التقنية التي تركز

الجدول ١٠: الجهات المتلقية للمساعدة في مجال تنمية القدرات والدعم المتعلق بالتنفيذ

المتلقي	لا يتم تقديم دعم في عملية التنفيذ (التوفير فحسب)		يتم تقديم دعم في عملية التنفيذ (التوفير الذي يتضمن دعمًا)	
	المخرجات	الحصيلة	المخرجات	الحصيلة
مؤسسة	وضع النماذج والأدلة والإرشادات واللوائح والخطط والسياسات وما إلى ذلك. تعزيز المعرفة والمهارات	استخدام النماذج والأدلة وغيرها وتطبيقها والاضطلاع بها وإقرارها وإنفاذها وما إلى ذلك. استخدام المعرفة والمهارات	وضع النماذج والأدلة وغير ذلك تعزيز الأداء العام للمؤسسة	تعزيز المعرفة والمهارات وتطبيقها
أفراد	تعزيز المعرفة والمهارات	استخدام المعرفة والمهارات	تعزيز المعرفة والمهارات وتطبيقها	تعزيز الأداء العام للأفراد

الشكل ٢٥: تقديم المساعدة التقنية لدعم المعرفة - عبر مؤتمر



تهتم بعض مشروعات المساعدة التقنية بتوليد المعرفة ونشرها وكذلك استخدامها من قبل مجموعة متنوعة من الجماهير. وفي هذا الإطار، يعرض (الشكل ٢٥) سلسلة نموذجية من النتائج المتعلقة بنشر المعرفة عبر أحد المؤتمرات،

الشكل ٢٤: تقديم المساعدة التقنية لدعم تنمية القدرات

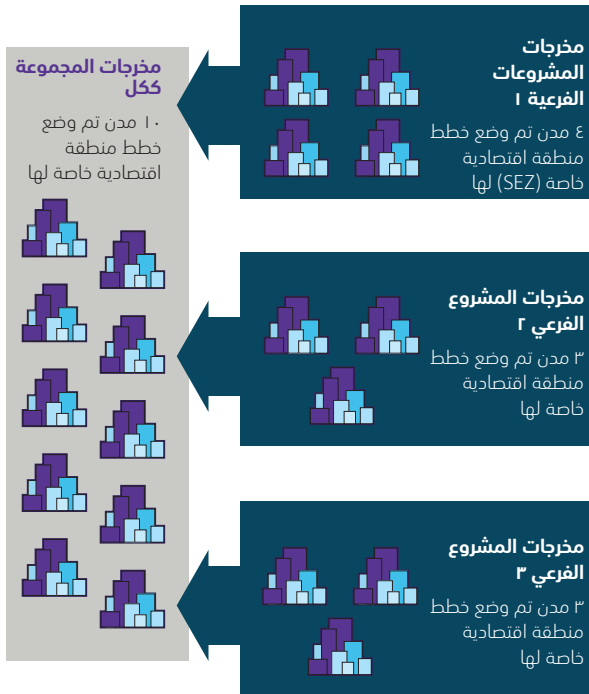


يعرض (الشكل ٢٤) سلسلة نموذجية من النتائج المترتبة على إسهام المساعدة التقنية في تنمية القدرات، مع استخدام مؤشر حصيلة رئيسي لقياس مدى احتمالية الاستفادة من المعرفة والمهارات.

الجدول ١١: المؤشرات العامة المقترحة لتعزيز المعارف والمهارات

استخدامها - تقيس التعلم ✓	لا تستخدمها بمفردها - فقط تقيس النشاط ولا تمثل نتيجة ذات مغزى ✗
عدد المشاركين الذين اجتازوا الاختبار أو النسبة المئوية لهم العدد/النسبة المئوية للمشاركين الذين أبلغوا عن تحسن في الوعي أو المعرفة أو المهارات في مجال (مجالات) الاختصاص ذي الصلة (يمكن معرفة ذلك بشكل مثالي من خلال استبيان) العدد/النسبة المئوية للمشاركين الذين أظهروا تحسناً في الوعي أو المعرفة أو المهارات في مجال (مجالات) الاختصاص ذي الصلة (عادةً ما يتم تقييم ذلك من خلال المدرب أو خبير في مجال الاختصاص ذي الصلة)	عدد الفعاليات التدريبية أو المؤتمرات التي تم عقدها عدد الأشخاص الذين حضروا مؤتمراً أو ورشة عمل عدد الأشخاص إلى أيام التدريب التي تم تقديمها

الشكل ٢٦: مجموع مخرجات المساعدة التقنية إلى مخرجات المشروعات الفرعية - (عنصر إضافي)



مع استخدام مؤشر حصيلة رئيسي لقياس مدى احتمالية الاستفادة من المعرفة. ومن الممكن استخلاص مؤشرات المساعدة التقنية التي تدعم البحث والتطوير من المبادئ التوجيهية الخاصة ببنك التنمية الآسيوي، "صياغة إطار عمل للنتائج إدارة المعرفة".^{١٨}

إن المؤشرات المتعلقة بتنمية القدرات ومشروعات المساعدة التقنية التي تركز على المعرفة يجب أن تقيس مدى التحسن في المعرفة والمهارات على مستوى المخرجات. وفي هذا الإطار، يحتوي (الجدول ١١) على مؤشرات عامة فيما يتعلق بتعزيز المعرفة والمهارات.

مجموعة عناصر المساعدة التقنية: تجسد مجموعة عناصر المساعدة التقنية نفس أنواع سلسلة النتائج التي تنجم عن مشروعات المساعدة التقنية المكونة لها، لذلك لا تعتبر نوعاً مميزاً من أنواع المساعدة التقنية يمكن استخدامه لأغراض تتعلق بإطار التصميم والمتابعة. ومع ذلك، فإنه نظراً لأن أي مجموعة عناصر تتألف من مشروعات فرعية وكل مشروع فرعي يتميز بمعارفه ووسائل الدعم الخاصة به، يكون لكل مجموعة عناصر متعلقة بالمساعدة التقنية إطار تصميم ورصد منفصل. وتتبع العلاقات التي تنشأ بين النتائج الإجمالية لمجموعة العناصر (المشروعات الفرعية) وتلك الخاصة بكل مشروع فرعي نفس الرابط الذي تتبعه تسهيلات التمويل متعدد الشرائح، والتي تتمثل في إما مخرجات مجموعة عناصر إلى مخرجات مشروعات فرعية (الشكلان ٢٦ و ٢٧) أو مخرجات مجموعة عناصر إلى حصائل مشروعات فرعية (الشكل ٢٨). وتكون الآثار مماثلة لمجموعة العناصر وجميع المشروعات الفرعية. (الشكل ٢٦)، يتم تقسيم مخرجات مجموعة عناصر واحدة عبر ثلاثة مشروعات فرعية. وفي (الشكل ٢٧)، يتم تعيين كل مُخرج لمجموعة عناصر إلى مشروع فرعي منفصل.

هـ. طرائق ومنتجات أخرى

القروض القطاعية: تُستخدم القروض القطاعية لتمويل العديد من المشروعات الفرعية في القطاع أو القطاع الفرعي لدعم

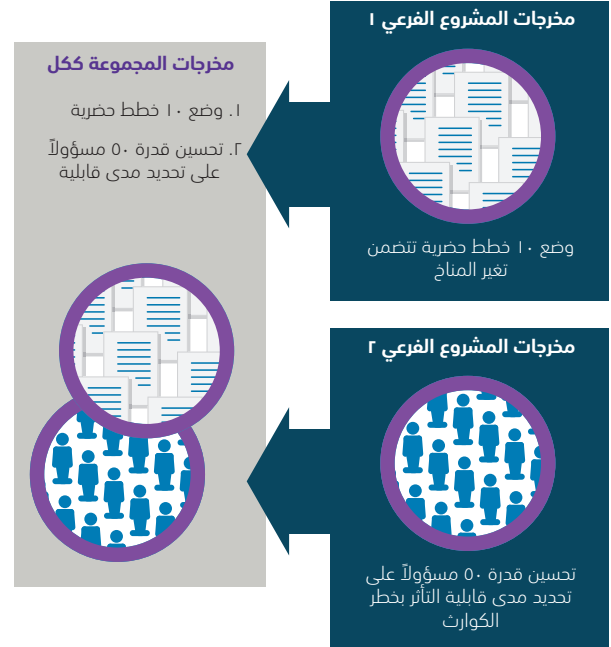
خطة تطوير القطاع. وتشتمل خطة تطوير القطاع أو القطاع الفرعي على الحصيلة والمؤشرات الخاصة بإطار التصميم والمتابعة. ويمثل ناتج كل مشروع فرعي أو نواتج مجموعة مشروعات فرعية مُخرجاً في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالقرض القطاعي.

^{١٨} بنك التنمية الآسيوي، ٢٠١٠. صياغة إطار للنتائج المتعلقة بإدارة المعرفة. ماينلا. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27576/crafting-knowledge-management-results-framework.pdf>

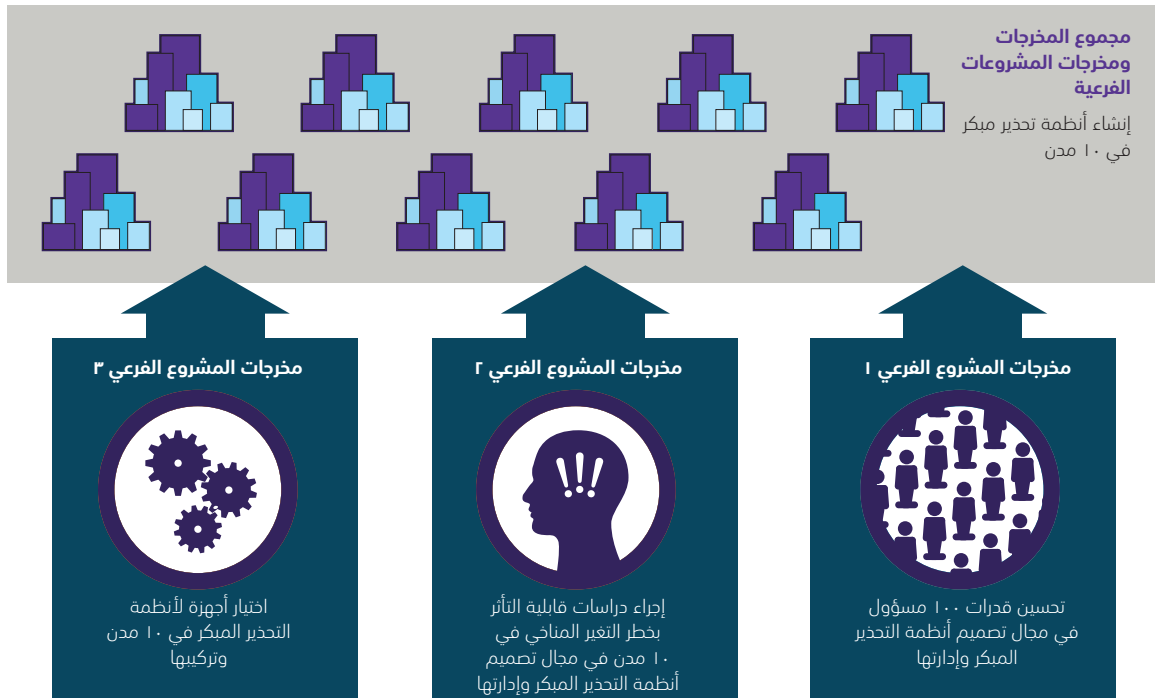
برنامج تطوير القطاع: تتم الموافقة على إطار تصميم ورصد واحد لكل من الإقراض القائم على السياسات والقروض الاستثمارية على حد سواء. فهو مزيج يجمع بين إطار تصميم ورصد لعملية الاستثمار وإطار تصميم ورصد خاص بالسياسات. ويتضمن المستوى المتعلق بالحاصلات مؤشرات الأداء الخاصة بالبرنامج المكتمل لتطوير القطاع. وتشمل مجالات الإصلاح والمستوى المتعلق بالمخرجات في إطار التصميم والمتابعة الإجراءات الرئيسية المتعلقة بالسياسة المتبعة لبرنامج الإقراض القائم على السياسات (وفقًا للإرشادات الواردة في القسم ٤.٤) وكذلك مؤشرات المخرجات الخاصة بالقرض الاستثماري. ويتم إدراج الأنشطة الرئيسية الخاصة بالقرض الاستثماري مع المراحل الرئيسية.

قروض المساعدات الطارئة: تُعامل قروض المساعدات الطارئة بصفة عامة مثل قروض المشروعات، ومن ثم فهي تتطلب إطار تصميم ورصد. وتشمل مخرجاتها عمومًا التخفيف من حدة الخسائر الفورية للأصول أو القدرة الإنتاجية أو حجم الإنتاجية ذات الأولوية العالية؛ وقد تشمل إعادة بناء أصول مادية ذات أولوية عالية؛ و/أو استعادة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والأنشطة المتعلقة بالحكومة بعد حالات الطوارئ؛ و/أو زيادة قدرة البنية التحتية والأنظمة ومرونتها أثناء حالات الطوارئ طويلة الأجل مثل التعرض لوباء.

الشكل ٢٧: مجموع المخرجات المُعيّنة إلى المشروعات الفرعية (عنصر إضافي)



الشكل ٢٨: مخرجات المشروعات الفرعية إلى مجموع المخرجات (علاقة سببية)



لا يكون لهذه التسهيلات إطار تصميم ورصد خاص بها نظرًا لأن أنشطتها ومخرجاتها تؤدي إلى تطوير عمليات تتمتع بإطار التصميم والمتابعة الخاص بها.

تسهيلات التمويل الاحتياطية لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص: يعد هذا النوع من تسهيلات التمويل وسيلة تجريبية تم طرحها في عام ٢٠١٨ بهدف دعم مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص أمام العمليات السيادية التي يكون للحكومة التزام مالي حيالها على مدى فترة امتياز طويلة. وتخضع العمليات التجارية لهذه الوسيلة للتطوير، وتظل مسألة تحديد ما إذا كانت ستتطلب إطار تصميم ورصد خاص بها قيد النظر.

تسهيلات تمويل المصروفات الصغيرة: تتيح تسهيلات تمويل المصروفات الصغيرة تمويل العديد من الأنشطة الصغيرة بهدف الإعداد للمشروعات التي يمولها بنك التنمية الآسيوي أو دعمها. ولا يوجد إطار تصميم ورصد لهذه التسهيلات، وإنما يحتوي كل تقرير نشاط على إطار تصميم ورصد يتضمن فقط الأنشطة والمخرجات، فضلاً عن مؤشرات الأداء ذات الصلة، والتي يجب أن تتوافق مع الحاصل و/أو المخرجات الخاصة بالمشروع (المشروعات) المرتبطة التي يمولها بنك التنمية الآسيوي.

تسهيلات تمويل جاهزية المشروعات: يتم استخدام هذا النوع من التسهيلات لتطوير المشروعات وجعلها جاهزة للتنفيذ بحلول وقت الموافقة عليها. ويتم تحديد الأنشطة والمخرجات المتعلقة بهذه التسهيلات في وثائق الموافقة عليها، غير أنه

٥. استخدام إطار التصميم والمتابعة أثناء عملية التنفيذ وفي مرحلة الإنجاز

والتقييم القوية من أربعة عناصر رئيسية تتمثل في: التخطيط الواضح للنشاط، والتعيين الدقيق للأدوار، وخطط ضمان الجودة، ومخصصات الميزانية (المربع ٢٠). ويتم تناول خطة المتابعة والتقييم المتعلقة بالعمليات السيادية (الرئيسية) في دليل إدارة المشروعات.

مسؤوليات متابعة النتائج: في العادة، يكون المقترض من خلال وكالته المعنية بالتنفيذ مسؤولاً عن جمع بيانات النتائج والإبلاغ عنها واستخدام تصميمه، ويمكن أن يتضمن المشروع عنصرًا رئيسيًا صريحًا يتعلق بتحسين قدرات المقترض على رصد النتائج، أو يمكن لبنك التنمية الآسيوي دعم ذلك من خلال مبادرة أوسع نطاقًا لتنمية القدرات المؤسسية. وفي هذا الخصوص، يعد إنتاج المعلومات الإحصائية أمرًا ضروريًا، ولكن من المهم بنفس القدر تطوير القدرة على استخدام هذه البيانات في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار. وقد تحتاج المشروعات الأكبر حجمًا إلى متخصص في المتابعة والتقييم داخل الفريق المعني بتنفيذ المشروع.

أ. الترتيبات المتعلقة بمتابعة النتائج وتقييمها

تعتبر عملية متابعة النتائج وتقييمها جزءًا لا يتجزأ من إدارة نتائج التنمية والتطوير، فضلًا عن الإدارة الجيدة للمشروعات بشكل عام. وتتسم المعلومات الناتجة عن هذه العمليات بأنها ضرورية لأولئك الذين يديرون ويشرفون على تنفيذ المشروع. كما أنها تستخدم للوفاء بعمليات المساءلة المتعلقة برفع التقارير إلى مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة (بما في ذلك بنك التنمية الآسيوي والبلدان النامية الأعضاء والمستثمرين وشركاء التنمية والمجتمع المدني) حول التقدم والأداء، فضلًا عن أنها وسيلة لدعم التعلم في إطار المؤسسات والتحسين المستمر.

وتعد عمليتا المتابعة والتقييم متكاملتين، ولكنهما في الوقت نفسه مختلفتان.

بالإضافة إلى إطار التصميم والمتابعة الجيد، تتكون خطة المتابعة

الجدول ١٢: متابعة نتائج المشروعات وتقييمها في بنك التنمية الآسيوي: تحديد جوانب المشروع والأسباب وموعد المتابعة والتقييم والقائمين بالتنفيذ.

البند	رصد نتائج المشروع	تقييم المشروع
الجوانب	تتبع المدخلات والأنشطة والحصائل والنتائج والجوانب الأخرى للمشروع التركيز بشكل رئيسي على تقديم الأنشطة والمخرجات؛ ورصد المخاطر والافتراضات والتأثيرات غير المقصودة؛ والأهم من ذلك تتبع مدى التقدم المحرز نحو تحقيق الحصيلة المرجوة	تقييم مدى تحقيق النتائج والأداء المتعلق بالتنفيذ، فضلًا عن بعض الأبعاد الرئيسية التركيز على كل من النتائج المتوقعة والمُتحققة، ودراسة سلاسل النتائج، وعمليات التنفيذ، والعوامل السياقية والعلاقات السببية
الأسباب	لضمان التنفيذ الناجح للمشروع	لاستيعاب مجموعة العوامل التي تساهم في تحقيق النتائج أو تقييدها، فضلًا عن التعلم والمساءلة
الموعد	تستمر المتابعة فترة تنفيذ المشروع، وذلك كجزء لا يتجزأ من إدارة المشروع والإشراف عليه	خلال أوقات محددة أثناء تنفيذ المشروع (على سبيل المثال، تقييم منتصف المدة) و/أو عند الانتهاء و/أو بعد الانتهاء
القائم بالتنفيذ	الوكالات المعنية بالتنفيذ والتطبيق في البلدان النامية الأعضاء، وفريق إدارة المشروعات لدى بنك التنمية الآسيوي، وأحيانًا جهة رقابية مستقلة (على سبيل المثال، بالنسبة لعملية الإفراض القائم على النتائج)	التقييم الذاتي وحدة أو أفراد يتبعون إدارة الممول أو الشريك أو المؤسسة المعنية بالتنفيذ؛ على سبيل المثال، الوكالات المعنية بالتنفيذ والتطبيق في البلدان النامية الأعضاء، أو فريق إدارة مشروعات بنك التنمية الآسيوي، أو الاستشاريون الذين عينتهم تلك الجهات التقييم المستقل الكيانات والأفراد الذين لا يخضعون لرقابة المسؤولين عن تصميم المشروع وتنفيذه، مثل إدارة التقييم المستقل لدى بنك التنمية الآسيوي

بتنفيذ المشروع.

التخطيط للتقييمات الذاتية: يركز هذا الدليل على التقييم الذاتي على وجه التحديد (راجع الجدول ١٢ للتعرف على أوجه الاختلاف بين التقييم الذاتي والتقييم المستقل). وخلال مرحلة تصميم المشروع، يجب أن تستعد فرق المشروع للخضوع للتقييمات الذاتية المخطط لها والمحتملة، وذلك عبر التأكد من أنه قد تم وضع ميزانية مناسبة لها، وأن البيانات الأساسية وأي معلومات إضافية، قد تكون مطلوبة، ستكون متاحة للقائمين بعمليات التقييم في الوقت المناسب.

• متى يمكن إجراء تقييمات ذاتية إضافية: بالإضافة

إلى التقييمات الذاتية الإلزامية (تقرير إنجاز المشروع وتقرير الإنجاز المتعلق بالمساعدة التقنية)، قد يكون من المفيد إجراء المزيد من التقييمات الذاتية المتعمقة للمساعدة في الاستيعاب الأفضل لما يسير جيدًا في المشروع، وما هو غير ذلك، وتحديد الأسباب، فضلًا عن الحصول على تحليلات ورؤى حول كيفية تحسين المشروعات الحالية والمستقبلية. وقد يتخذ هذا شكل تقييم ذاتي يتم إجراؤه في منتصف المدة أو دراسة تقييمية للآثار.

• من الممكن أن يساعد التقييم الذاتي في

منتصف المدة (متوسط المدى) فريق المشروع على تحديد واستيعاب الإشكاليات التي قد تظهر في عمليات التصميم والتنفيذ والإدارة، ومن ثم استنباط الإجراءات المناسبة لمعالجتها. ويكون هذا بمثابة استقصاء أكثر عمقًا حول أداء المشروع والتساؤلات محل الاهتمام لإدارة المشروع مقارنةً بذلك الذي يتم إجراؤه من خلال مراجعة معيارية تتم عند منتصف مدة المشروع (المراجعة المعيارية التي تُجرى في منتصف مدة المشروع) الذي يجربه بنك التنمية الآسيوي، وقد يكون مفيدًا بشكل خاص للمشروعات المعقدة والتي تنطوي على إشكاليات.

• قد يكون من المفيد إجراء **دراسة تقييمية للآثار** للوصول إلى فهم أكثر دقة للإجراءات والخطوات الصالحة والمفيدة، فضلًا عن كيفية الاستفادة منها، وذلك من خلال قياس وتقييم التغيرات التي يمكن إجراؤها على المشروعات، ولا سيما تلك المتعلقة بالتصميمات المبتكرة للمشروعات التي ليس لها سجل نجاح بعد، وكذلك التصميمات التي يتم النظر فيها من أجل التوسع أو التكرار. وغالبًا ما تكون هناك حاجة إلى طرائق لتقييم الآثار للتحقق مما إذا كانت الافتراضات الحاسمة الواردة في نظرية التغيير الخاصة بالمشروع ملائمة وصحيحة عند تطبيقها عمليًا، فضلًا عن تحديد الآثار غير المرجوة.^{١٩}

المربع (٢٠): العناصر الرئيسية اللازمة لوضع خطة قوية للمتابعة والتقييم

(١) التخطيط الواضح للأنشطة (بما في ذلك الجداول الزمنية) لجمع البيانات وتحليلها ورفع التقارير بشأنها:

وتكون المعلومات الناتجة وثيقة الصلة وفي الوقت المناسب، وتستجيب لاحتياجات المستخدمين المختلفين (على سبيل المثال، فريق إدارة المشروعات والبلدان النامية الأعضاء وبنك التنمية الآسيوي والمستفيدين المستهدفين من المشروع).

(٢) التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات: ويشترك

أصحاب المصلحة الرئيسيين بشكل فاعل، وإلى أقصى حد ممكن في التخطيط لمعلومات الأداء وجمعها ومراجعتها وتفسيرها. ويتم دمج الترتيبات المتعلقة برصد المشروع في أنظمة الإدارة الحالية للبلدان النامية الأعضاء. كما يتم بوضوح تحديد الأدوار والمسؤوليات في الشروط المرجعية للتعاقد مع الاستشاريين.

(٣) خطط ضمان الجودة: يتم توفير الإمكانيات التي تتيح

جمع معلومات الأداء الصحيحة وتحليلها والتحقق من مدى صحتها ورفع تقارير بشأنها في الوقت المناسب.

(٤) مخصصات ميزانية تغطي التكاليف المتوقعة: يتم

إدراج تكاليف المتابعة والتقييم المطلوبة في الميزانية في بند إدارة المشروع وكذلك باب ميزانية الإدارة، فضلًا عن تناولها بالتفصيل في دليل إدارة المشروع.

المعلومات لأغراض المتابعة أثناء التنفيذ.^{١٩} وبالإضافة إلى أنشطة المتابعة التي يتولى القيام بها، يعتمد فريق المشروعات لدى بنك التنمية الآسيوي على التقارير التي يقدمها المقترض لرصد التقدم المحرز وإبلاغ الإدارة. ولذلك، يجب على بنك التنمية الآسيوي التأكد من اتباع الترتيبات المناسبة لرصد النتائج. ويجب أن تعكس ترتيبات متابعة النتائج المقترحة أثناء إعداد المشروع القدرة المؤسسية للمقترض، كما يجب أن تعالج أي إشكاليات تتعلق بالتوظيف والعمليات والإجراءات المساءلة والمسؤوليات والمعرفة والمهارات والمعدات والميزانية المطلوبة لتنفيذ وظيفة المتابعة هذه. وكجزء من تصميمه، يمكن أن يتضمن المشروع عنصرًا رئيسيًا صريحًا يتعلق بتحسين قدرات المقترض على رصد النتائج، أو يمكن لبنك التنمية الآسيوي دعم ذلك من خلال مبادرة أوسع نطاقًا لتنمية القدرات المؤسسية. وفي هذا الخصوص، يعد إنتاج المعلومات الإحصائية أمرًا ضروريًا، ولكن من المهم بنفس القدر تطوير القدرة على استخدام هذه البيانات في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار. وقد تحتاج المشروعات الأكبر حجمًا إلى متخصص في المتابعة والتقييم داخل الفريق المعني

^{١٩} بنك التنمية الآسيوي. ٢٠١٣. Bank Policy on Project Performance Management System (سياسة البنك بشأن نظام إدارة المشروعات). Operations Manual (دليل العمليات). OM Section J1/BP. Manila. <https://www.adb.org/documents/operations-manual>.

^{٢٠} للحصول على إرشادات تفصيلية، يرجى الرجوع إلى ADB 2017. Impact Evaluation of Development Interventions: A Practical Guide. Manila. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/392376/impact-evaluation-development-interventions-guide.pdf>.

ينطوي الدور الإشرافي لبنك التنمية الآسيوي على توفير التوجيه الفني والإشراف التشغيلي للمشروعات التي تكون قيد التنفيذ. ويراقب موظفو البنك المشروعات بناءً على أطر التصميم والمتابعة الخاصة بها، وذلك من خلال مراجعة التقارير و/أو القيام بزيارات ميدانية و/أو الإحالة إلى الأطراف الأخرى المعنية و/أو تعيين مراقبين خارجيين في بعض الأحيان. ولا شك أن المتابعة غير المتحيزة وفي الوقت المناسب لإطار التصميم والمتابعة الخاص بأي مشروع يعد عنصرًا ضروريًا لتنبه المقترض والمشاركين في التمويل والمديرين وموظفي بنك التنمية الآسيوي المعنيين بشأن أي إشكالات قد تنشأ أثناء التنفيذ، ومن ثم اتخاذ أي تدابير استباقية مطلوبة، مثل إعادة هيكلة المشروع، وذلك بهدف تعزيز احتمالية أن ينجح المشروع في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

دمج عمليتي المتابعة والتقييم في أنشطة إطلاق المشروع:

بعد الموافقة على المشروع وتوقيع الاتفاقيات القانونية ذات الصلة، يعمل فريق المشروع لدى بنك التنمية الآسيوي مع المقترض لضمان تطبيق أنظمة المتابعة والتقييم المطلوبة. وخلال القيام بالخطوات الأولية لبدء المشروع، يجب أن يجتمع فريق المشروع لدى بنك التنمية الآسيوي مع موظفي الوكالة المعنية بالتنفيذ وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين لمراجعة ومناقشة إطار التصميم والمتابعة، مع الأخذ في الاعتبار أنه من المحتمل أن يكون هناك موظفون جدد في وحدة تنفيذ المشروع وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسية الجدد الذين لم يشاركو في تصميم المشروع. ومن الأهمية بمكان التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة الرئيسية يستوعبون بوضوح أهداف المشروع ويتفقون عليها، فضلاً عن الطريقة التي سيتم استخدامها في قياس النجاح. كما يجب على فريق المشروع لدى بنك التنمية الآسيوي مناقشة تفاصيل خطة المتابعة والتقييم الواردة في دليل إدارة المشروعات مع أصحاب المصلحة، ومن ثم الاتفاق على أي تنقيحات أو إضافات ضرورية. وخلال هذه المناقشات، من المفيد لفريق المشروع القيام بالتالي: (١) توضيح المتطلبات المتعلقة بالمتابعة والإبلاغ وتأكيد، بما في ذلك تنسيقات التقارير والجداول الزمنية؛ و(٢) تأكيد منهجيات جمع البيانات ومصادرها، وهذا لأن ذلك قد يحتاج إلى تحديث أو مزيد من التحديد؛ و(٣) ضمان تطبيق أنظمة المتابعة والتقييم واستخدام مواردها، بما في ذلك تحديد المنوط به تحمل مسؤولية جمع البيانات وإعداد التقارير. وفي حالة عدم وجود أنظمة مناسبة في هذا الخصوص، فيجب وضع خطة واضحة لإنشائها.

وضع ميزانية لعملية التقييم الذاتي: تختلف الميزانيات

المحددة حسب مقياس التقييم الذاتي المُستخدم وموقعه، فضلاً عن تكلفة الخبراء، ومستوى صعوبة المنهجيات المُستخدمة وأدوات جمع البيانات المطلوبة للإجابة عن أسئلة التقييم المختارة. وستختلف هذه التكاليف بناءً على الإمكانيات المحلية المتاحة ومدى توفر البيانات. وقد يكون إجراء تقييم ذاتي تنقصة الموارد اللازمة بمثابة استثمار دون المستوى المنشود. وفي هذا الإطار، يخصص بنك التنمية الآسيوي صناديق لتمويل تقييمات الآثار. ويمكن استخدام صناديق الأموال المخصصة للمساعدة التقنية المتعلقة بالمعاملات لتمويل أنشطة التقييم الذاتي التي يتم إجراؤها خلال مرحلة تصميم المشروع (على سبيل المثال، التخطيط لتصميم التقييمات والدراسات الاستقصائية الأولية). ويُصح بتضمين الاستشاريين اللازمين (مثل الاستشاريين المتخصصين في إعداد تقارير إنجاز المشروعات واختصاصي الدراسات الاستقصائية) في ميزانية تنفيذ المشروع. كما يجب أن يتناول دليل إدارة المشروع بالتفصيل الميزانية وغيرها من المعلومات الأساسية حول التقييمات الذاتية المطلوبة، فضلاً عن أي تقييمات ذاتية إضافية يوافق على إجرائها بنك التنمية الآسيوي والبلد النامي العضو المعني بذلك، بما في ذلك مسودة اختصاصات المستشارين وصلاحياتهم.

ثمة العديد من أدوات البحث وطرائق جمع المعلومات التي تهدف إلى دعم متابعة المشروع وإثراء التقييمات الذاتية.^{٢١} ويمكن لفرق المشروعات استشارة "قسم البحوث الاقتصادية والتعاون الإقليمي" لدى بنك التنمية الآسيوي للحصول على إرشادات بشأن تصميم التقييمات المتعلقة بالآثار وتمويلها، إلى جانب "قسم التقييمات المستقلة" للحصول على إرشادات عامة حول تصميمات التقييمات والمنهجيات المتبعة حيالها.

ب. التنفيذ

يعد إطار التصميم والمتابعة عنصرًا أساسيًا في نظام إدارة أداء المشروع لدى بنك التنمية الآسيوي. إن جمع البيانات بانتظام حول مؤشرات أداء المشروع طوال فترة التنفيذ يعمل على تزويد المديرين وأصحاب المصلحة بمعلومات محدثة عن التقدم المحرز نحو تحقيق الحصلة (النتيجة) المرجوة. وهذا بدوره يتيح للمديرين تحديد نقاط القوة والمشكلات عند حدوثها، وذلك حتى يتسنى لهم اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب لضمان تحقيق الحصلة المرجوة على أفضل وجه.

^{٢١} للحصول على نظرة عامة حول الأدوات وطرائق جمع البيانات وتطبيقها على العمليات التي يمولها بنك التنمية الآسيوي، يُرجى الرجوع إلى "Appendix II of ADB." 2012. Handbook on Poverty and Social Analysis: A Working Document. Manila. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/33763/files/handbook-poverty-social-analysis.pdf>

تغيير إطار التصميم والمتابعة بعد الموافقة على المشروع:

إن تعديل إطار التصميم والمتابعة يعد أمرًا بالغ الأهمية لضمان أن يظل أداة ملائمة للرصد والتقييم. ويجب تعديل هذا الإطار عند الحاجة ليعكس أي تغيير يطرأ على الظروف وكذلك بيانات المشروع بحيث يمكن تحقيق النتائج (الخصائص) المرجوة للمشروع.

المربع (٢١): إرشادات لاستخدام إطار التصميم والمتابعة كأداة لإدارة المشروعات والإشراف عليها

إن الاستخدام الفعال لإطار التصميم والمتابعة كأداة لإدارة المشروعات والإشراف عليها يستلزم ما يلي:

- (١) المتابعة والإبلاغ بشكل منتظم عن مدى التقدم المُحرز على أساس أهداف المؤشرات؛
- (٢) توضيح التباين ومناقشته (الأداء الفعلي مقارنةً بالأهداف)؛
- (٣) تحديد المشكلات التي تطرأ من خلال التعرف على الإشكاليات والمخاطر ذات الصلة، ومن ثم وضع وتعيين خطة عمل لمعالجتها؛
- (٤) مراجعة إطار التصميم والمتابعة وتعديله عند الحاجة ليعكس أي تغيير يطرأ على الظروف وكذلك بيانات المشروع.

المصدر: Asian Development Bank. 2013. Bank Policy on Project Performance Management System. Operations Manual. OM Section J1/BP. Manila

ويجب موافقة بنك التنمية الآسيوي والمقترض على أي تنقيحات تتم إضافتها إلى إطار التصميم والمتابعة، على أن يتم توثيق ذلك بوضوح وتناوله بالشرح في مذكرة الموافقة المتعلقة بأي تغييرات ذات صلة أو في تقرير مجلس الإدارة ذي الصلة في حالة إعدادهِ. ويُرفق بهذه المستندات إطار تصميم ورصد مُنقح يُظهر التغييرات. ويحدد إطار التصميم والمتابعة المُنقح بوضوح مكان إضافة المحتوى أو حذفه أو تعديله في إطار التصميم والمتابعة الأخير المعتمد. ويُوصى باستخدام قالب إطار التصميم والمتابعة للحصول على تمويل إضافي. وينبغي أن تنعكس جميع التغييرات المعتمدة في العمليات الإلكترونية لضمان أن يركز التقرير المرطبي للمشروع على إطار التصميم والمتابعة المُحدّث.

من الممكن مراجعة إطار التصميم والمتابعة وتنقيحه في أي وقت أثناء تنفيذ المشروع (المربع ٢٢). ويجب إجراء تغييرات بمجرد أن تصبح هناك حاجة واضحة ومناسبة بشكل مثالي لذلك خلال المراحل الأولى من التنفيذ.

استخدام إطار التصميم والمتابعة من أجل متابعة المشروع:

يوفر إطار التصميم والمتابعة الهيكل الذي يركز على النتائج لرصد المشروع. ويراجع بنك التنمية الآسيوي المهام، بما يشمل المراجعة المتعمقة في منتصف المدة، ومن ثم تقييم ما إذا كان يتم تحقيق النتائج المرجوة من المشروع أو ما إذا كان يلزم إجراء تعديلات لضمان أن يتم على الأرجح تحقيق هذه النتائج المرجوة. ويجب أن تقدم التقارير المرطبية المتعلقة بالتقدم المُحرز للمقترض التحليل نفسه. وعند الضرورة، يتم الاتفاق على التدابير العلاجية إلى جانب خطة العمل بين بنك التنمية الآسيوي والمقترض (المربع ٢١).

يتم إرفاق أي تعديلات على النتائج (المخرجات) ومؤشرات المخرجات والأنشطة والمخاطر والافتراضات الحاسمة وكذلك أي تحديد آخر للمزيد من الخصائص ومؤشرات الخصائص في تقرير المهمة الناتج عن عملية المراجعة، على أن ينعكس ذلك في إطار التصميم والمتابعة المُنقح، ومن ثم الإشارة إلى ذلك في التقرير المرطبي للمشروع (الحاشية ١٩). ويتولى فريق المشروع لدى بنك التنمية الآسيوي مهمة إعداد تقرير مرطبي للمشروع يرصد مدى التقدم المُحرز فيما يتعلق بالعمليات الإلكترونية، وذلك كل ثلاثة أشهر على الأقل طوال فترة تنفيذ المشروع. ويشمل إعداد هذا التقرير تقييم مدى تقدم المشروع عبر استخدام خمسة مؤشرات تتضمن مدى التقدم في تحقيق الأهداف والنتائج الواردة في إطار التصميم والمتابعة.^{٢٢} كما يتناول التقرير قيمة النتائج التي تم تحقيقها حتى تاريخ إعدادهِ لكل مؤشر من مؤشرات المخرجات الواردة في إطار التصميم والمتابعة، وكذلك مدى التقدم المُحرز فيما يتعلق بإكمال الأنشطة، فضلاً عن أي تحديثات ترتبط بالمخاطر والافتراضات الحاسمة. وبدلاً من تاريخ مراجعة منتصف المدة فصاعداً، يتم الإبلاغ أيضاً عن أي تقدم مُحرز نحو تحقيق مؤشرات النتائج (الخصائص) حسب الاقتضاء، وذلك حسب الوقت الذي يمكن فيه جمع البيانات.

^{٢٢} تتمثل المؤشرات الخمسة في التقدم المُحرز فيما يتعلق بالنتائج (المخرجات) وإرساء العقود والنفقات والإدارة المالية والامتثال للضمانات والإجراءات الوقائية. ويتم تناول تعريفاتها ومنهجياتها بالتفصيل في إرشادات إدارة المشروعات ٥.٨، ADB. 2020. Project Performance Monitoring. Project Administration Instructions. PAI) ٥.٨. Manila. <https://www.adb.org/documents/project-administration-instructions> (5.08).

ومؤشرات وتوضيح ما إذا كان تغييرها ناجماً عن هذا التمويل الإضافي. ومن المتوقع أن يستلزم طلب الاستفادة من تمويل إضافي كبير بهدف توسيع نطاق و/أو إعادة هيكلة مشروع جارٍ إحداث تغييرات في المخرجات و/أو الحصائل الواردة في إطار التصميم والمتابعة الخاص بالمشروع. ويتضمن تقرير الرئيس وتوصياته للحصول على تمويل إضافي إطار تصميم ورصد منقحاً يقارن بين المشروع الجاري (قبل التمويل الإضافي) والمشروع نفسه بعد تلقي التمويل الإضافي.

ج. الإنجاز

تتمثل الأهداف الرئيسية لأي من تقارير الإنجاز في تقييم الأداء من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة، فضلاً عن الاستفادة من الخبرات والتجارب التشغيلية لتحسين تصميم المشروعات الجارية والمستقبلية وكذلك تنفيذها. ويعرض تقرير الإنجاز للعمليات الرئيسية التقييم الذاتي للأداء العام للمشروع ويُقيّم مدى نجاح المشروع بناءً على تقييم يعتمد على استخدام المعايير الأساسية المتمثلة في الملاءمة والفعالية والكفاءة والاستدامة. ويُستكمل ذلك بتقييم يعتمد على استخدام المعايير غير الأساسية المتمثلة في الآثار الإنمائية وأداء بنك التنمية الآسيوي والمشارك في التمويل، فضلاً عن أداء المقترض والجهة المُنفذة. وفيما يتعلق بالمساعدة التقنية، يقوم تقرير الإنجاز بتقييم النتائج الإنمائية فضلاً عن الأداء المرتبط بالمساعدة التقنية باستخدام المعايير الأساسية المتمثلة في الملاءمة والفعالية والكفاءة. ويُستكمل ذلك بتقييم لمدى احتمالية استدامة النتائج المرتبطة بالمساعدة التقنية.

تجدر الإشارة إلى أن إطار التصميم والمتابعة يُستخدم كأساس لتقرير الإنجاز الذي يعده بنك التنمية الآسيوي والمقترض. إذ ترتكز عليه عملية التقييم فيما يتعلق بمعظم معايير التقييم ذات الصلة، ولا سيما تلك الخاصة بتقييم مدى والفعالية للمشروع، والذي يعتمد على تقييم ما تحقق من نتائج ومخرجات على أساس الأهداف الواردة في إطار التصميم والمتابعة، بما في ذلك أي مراجعات أو تنقيحات تتم الموافقة عليها أثناء التنفيذ (الحاشية ١٩). وبالتالي، فإن أحدث إصدار معتمد لإطار التصميم والمتابعة يشكل الأساس في عملية إعداد تقرير الإنجاز والتقييمات المستقلة اللاحقة، مثل تقارير تقييم أداء المشروع، ويتم الرجوع إلى إطار التصميم والمتابعة الأصلي إذا كان ذلك مناسباً.^{٢٥}

كما يعد منتصف المشروع أيضاً وقتاً مناسباً للقيام بذلك. ومن خلال الجمع بين فريق من ذوي الخبرة والقادرين على التعاون والتكامل من الأعضاء المسؤولين عن تنفيذ المهمة، يتم القيام بعملية مراجعة منتصف المدة على أكمل وجه على نحو يفضي إلى إجراء تقييم متعمق مع المقترض لمعرفة ما إذا كان من المرجح أن يحقق المشروع حصائله ومخرجاته في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المرصودة، فضلاً عن النظر في ما إذا كانت الحصائل والمخرجات المستهدفة لا تزال ملائمة في إطار المشروع الحالي وبيئته.^{٢٦} ومن المفيد في أغلب الأحيان تعيين استشاري للرصد والتقييم لدعم إجراء مراجعة منتصف المدة.

التغيير الكبير مقارنة بالتغيير الطفيف في هذا النطاق: يترتب على التغيير الكبير ضمن النطاق إحداث تغيير جوهري أو التأثير بشكل أساسي على النطاق المعتمد ونتائج المشروع. في حين يتم تعريف التغيير الطفيف ضمن النطاق على أنه أي تغيير يتعلق بمشروع معتمد من بنك التنمية الآسيوي، ولا يترتب عليه إحداث تغيير كبير. وينطوي التغيير الطفيف على التغييرات التي تحدث في مخرجات المشروع أو الأوزان الترجيحية بالنسبة المئوية المخصصة لمؤشرات أداء النتائج (المخرجات) أو أهداف الأداء المتعلقة بالنتائج.^{٢٧}

التمويل الإضافي. يتطلب الحصول على تمويل إضافي إطار تصميم ورصد منقحاً كجزء من وثائق الموافقة. ويعمل تقرير الرئيس وتوصياته (RRP) للحصول على تمويل إضافي على إعادة صياغة نتائج المشروع

المربع (٢٢): متى يُراجع إطار التصميم والمتابعة

عند النظر فيما إذا كان يتعين تنقيح إطار التصميم والمتابعة (DMF)، فإنه يجب على فرق المشروعات مراعاة الغرض المزدوج لهذا الإطار، وذلك باعتباره أداة لإدارة المشروع فضلاً عن استخدامه في المساءلة على حد سواء. وعندما يتخلف الأداء عن الهدف المنشود، فحينها يجب اتخاذ إجراءات علاجية لإعادة المشروع إلى مساره الصحيح. ويتعين عدم مراجعة إطار التصميم والمتابعة وتنقيحه فقط من أجل تغيير الأهداف بسبب انطواء المشروع على مخاطر تحول دون تحقيقها. ويجب أن تعكس التنقيحات التي تضاف إلى إطار التصميم والمتابعة التعديلات التي تُجرى على تصميم المشروع بغية الاستجابة لأي تغييرات تطرأ على سياق المشروع أو بيئته من أجل تعظيم النتائج الإنمائية التي يتم تحقيقها.

^{٢٥} تتناول إرشادات إدارة المشروعات ٦.٠٢ وظائف عمليات إدارة المشروعات. (Project Administration Instructions. Project Administration Missions. ADB. 2018. <https://www.adb.org/documents/project-administration-instructions>. PAI 6.02. Manila).

^{٢٦} يتم تناول التغييرات التي تُجرى في العمليات ذات الصلة ضمن النطاق المحدد، بما في ذلك جهات الاعتماد والإبلاغ، بالتفصيل في إرشادات إدارة المشروعات ٥.٠٢. (ADB. 2018. Change in Loan Projects. Project Administration Instructions. PAI 5.02. Manila. <https://www.adb.org/documents/project-administration-instructions>).

^{٢٧} بنك التنمية الآسيوي. ٢٠١٦. المبادئ التوجيهية الخاصة بتقييم عمليات القطاع العام. (Manila). <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32516/guidelines-evaluation-public-sector.pdf>.

للحصول على إرشادات مفصلة حول إعداد تقرير إنجاز المشروع (PCR)، يُرجى الرجوع إلى المبادئ التوجيهية الخاصة بتقييم عمليات القطاع العام (Guidelines for the Evaluation of Public Sector Operations) لدى بنك التنمية الآسيوي (الhashية ٢٥). للحصول على إرشادات حول إعداد تقرير إنجاز يتعلق بالمساعدة التقنية، يُرجى الرجوع إلى المبادئ التوجيهية للتحقق من صحة تقرير الإنجاز الخاص بالمساعدة التقنية (Technical Assistance Completion Report Validation Guidelines).^{٢٧}

يتم تداول تقرير الإنجاز الخاص بمشروعات الاستثمار الرئيسية (تقرير إنجاز المشروع) في غضون ١٢ شهرًا بعد تاريخ الإغلاق المالي للمشروع. في حين يتم تداول تقرير الإنجاز المتعلق بالمساعدة التقنية في غضون ٦ أشهر من تاريخ الإغلاق المالي للمساعدة التقنية.^{٢٦}

ويجب تحديد المؤشرات المرتبطة بالنتائج والمخرجات والأهداف الواردة في إطار التصميم والمتابعة بحيث تتم مراعاة هذه الجداول الزمنية للتداول لضمان إتاحة بيانات النتائج لتضمينها في تقرير الإنجاز.

^{٢٦} هناك اختلاف في الإجراءات المتعلقة بالوسائل المختلفة المستخدمة وعملية التمويل، ولا سيما ما يتعلق بالإقراض القائم على السياسات وتسهيلات التمويل متعدد الشرائح (MFF)، وهذا موضح في إرشادات إدارة المشروعات ٦.٠٧ (Project Completion Report and Extended Annual Review Report. Project ADB. 2019. Administration Instructions. PAI 6.07. Manila. <https://www.adb.org/documents/project-administration-instructions>).
^{٢٧} قسم التقييم المستقل. ٢٠٢٠. المبادئ التوجيهية للتحقق من صحة تقرير الإنجاز الخاص بالمساعدة التقنية. مانيل (Independent Evaluation Department. 2020. Technical Assistance Completion Report Validation Guidelines. Manila). ADB. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/528046/tcr-validation-guidelines.pdf>

إرشادات لإعداد إطار التصميم والمتابعة واستخدامه

العمليات الأساسية والمساعدة التقنية

تتناول هذه الإرشادات وصف كيفية إعداد إطار تصميم ورصد على مستوى المشروع واستخدامه طوال دورة المشروع، وذلك فيما يتعلق بالعمليات الأساسية ومشروعات المساعدة التقنية لدى بنك التنمية الآسيوي. ويعد إطار التصميم والمتابعة أداة رئيسية لتصميم المشروع وتنفيذه وتقييمه، كما يوفر الأساس لنظام إدارة أداء المشروع لدى بنك التنمية الآسيوي.

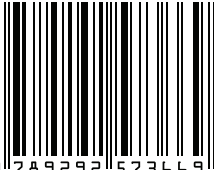
تهدف هذه الإرشادات إلى مساعدة موظفي بنك التنمية الآسيوي والمسؤولين الحكوميين والاستشاريين ورعاة المشروعات والمقرضين وأصحاب المصلحة الأخرى على إعداد أطر تصميم ورصد عالية الجودة. وهي تعد بمثابة أداة فعالة لضمان مساهمة المشروعات التي يمولها بنك التنمية الآسيوي في تحقيق الازدهار والشمول والمرونة والاستدامة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، وذلك على النحو المنشود في إستراتيجية بنك التنمية الآسيوي لعام ٢٠٣٠. للحصول على إرشادات بشأن عمليات القطاع الخاص، يُرجى الرجوع إلى إرشادات بنك التنمية الآسيوي لإعداد إطار التصميم والمتابعة واستخدامه: عمليات القطاع الخاص.

حول بنك التنمية الآسيوي

يأخذ بنك التنمية الآسيوي على عاتقه مسؤولية الالتزام بتحقيق الازدهار والشمول والمرونة والاستدامة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، مع مواصلة جهوده في الوقت نفسه للقضاء على الفقر المدقع. وقد تأسس في عام ١٩٦٦، ويملكه ٦٨ عضوًا، ٤٩ منهم ينتمون إلى المنطقة. وتتمثل أدواته الرئيسية لمساعدة أعضائه من البلدان النامية في عقد حوارات حول السياسات وتقديم القروض والاستثمارات في رأس المال وتقديم الضمانات والمنح، فضلاً عن المساعدة التقنية.

الرقم الدولي الموحد للكتاب

ISBN - 366-9257-92-9789



9 789292 573669

ASIAN DEVELOPMENT BANK

6 ADB Avenue, Mandaluyong City
1550 Metro Manila, Philippines
www.adb.org

يشكل إطار التصميم والمتابعة أداة رئيسية لتصميم المشاريع وتنفيذها وتقييمها، ويوفر الأساس لنظام إدارة أداء المشاريع في مصرف التنمية الآسيوي.

تهدف الإرشادات إلى مساعدة موظفي البنوك التنموية والموظفين الحكوميين والاستشاريين ورعاة المشاريع والمقترضين وأصحاب المصلحة الآخرين على إعداد أطر تصميم ومتابعة عالية الجودة. وهي بمثابة أداة فعالة لضمان مساهمة المشاريع الممولة في تحقيق تنمية شاملة ومرنة ومستدامة على النحو المخطط له في الاستراتيجيات التنموية الوطنية.

محتويات الكتاب :

- إطار التصميم والمتابعة : أداة لإدارة النتائج الإنمائية.
- هيكل إطار التصميم والمتابعة.
- عملية صياغة إطار التصميم والمتابعة .
- التطبيقات المحددة لإطار التصميم والمتابعة.
- استخدام إطار التصميم والمتابعة أثناء التنفيذ وعند الإنجاز.