

2017

طرح دوم

برنامه ریزی پروژه



پیشگفتار

کتابی که در دست دارید به منظور رهنمایی آموزگاران در جهت راه اندازی برنامه ی آموزشی "طرح و دیزاین پروژه" برای نهاد های بشردوستانه، توسط موسسه ی اکبر به کمک مالی سازمان های بشردوستانه ی کشور جاپان، آماده و چاپ گردیده است.

برنامه ی آموزشی مذکور، قبلاً توسط بخش ارتقای ظرفیت موسسه اکبر در اکثر ولایت کشور، به کارمندان موسسات غیر دولتی و نهاد های مدنی برگزار شده است. این برنامه، در قالب پروژه ی "تقویت نهادهای مدنی افغانستان" در سال 2013 آغاز و اکنون در سال دوم مرحله دوم قرار دارد و وجوه مالی این پروژه از طرف سازمان های بشردوستانه ی کشور دوست جاپان (Japan international Volunteer و peace winds japan, AAR Japan Center) تامین میگردد.

هدف از چاپ و نشر این رهنمود این است تا اشتراک کننده گان بعد از فراگیری این برنامه ی آموزشی ظرفیت راه اندازی دوباره آن به سایر همکاران شان را داشته باشند.

قابل ذکر است که متن اصلی این رهنمود به زبان انگلیسی بوده که بعداً به زبان های فارسی و پشتو برگردان شده است، ازین رو، وجود اشتباهات زبانی و متنی درین رهنمود بعید نبوده و پیش از پیش ازین بابت معذرت خواسته و همکاری شما را در جهت بهبود آن خواهانیم.

اداره ی هماهنگی کمک های بشری و انکشافی برای افغان ها (اکبر)

بخش ارتقای ظرفیت

تماس: +93729129612 / +93778686936

ایمیل: hmanager@acbar.org



محتویات

4	■ یادداشت برای استفاده کنندگان
7	■ رایانه برنامه ی آموزشی
9	■ بخش 0 : معرفی
17	■ بخش 1: مدیریت جریان پروژه (تکرار)
21	■ بخش 2: تمویل پروژه
25	■ بخش 3: تجزیه و تحلیل وضعیت و تشخیص مشکل
35	■ بخش 4: استراتژی عملیاتی و پلان گذاری چند بعدی
43	■ بخش 5: چهارچوب منطقی (LogFrame)
55	■ بخش 6: طرح پروژه
65	■ بخش 7: سیستم نظارتی
69	■ بخش 8: مهارت های نوشتاری
73	■ بخش 9: ارزیابی و نتیجه گیری برنامه آموزشی
77	■ اسنادیکه قرار اند برای هر بخش به چاپ برسند

یادداشت برای استفاده کنندگان

کتابی که در دست دارید، شامل معلومات و اسنادی است که به منظور برگزاری این برنامه ی آموزشی به کار میروند. برنامه ی مذکور، شامل ده بخش جداگانه به شمول، مطالعات موردی، پاورپاینت ها و سایر مواد لازمه می باشد. هر بخش دارای شکل یکسان بوده، که قرار ذیل ارایه میگردد:

مفکوره ها و مهارت هاییکه اشتراک کنندگان آنرا در ختم این بخش بیاموزند.

اهداف:

در پایان بخش 0، اشتراک کنندگان قادر خواهند بود

- یکدیگر خوشترآ شناخته و در گروپ احساس راحتی نمایند.
- در رابطه به اهداف و محدودیت های برنامه آموزشی معلومات کافی داشته باشند.
- تقسیم اوقات و قواعد برنامه آموزشی را بدانند.

زمان: از 1 ساعت و 30 دقیقه تا 2 ساعت و 10 دقیقه (به تعداد اشتراک کننده گان بستگی دارد)

طرح این بخش

زمان 5 – 15 دقیقه: خود را و در صورت امکان اداره مربوطه ی خویش را معرفی نمایید

زمان 30 – 60 دقیقه تمرین اول: اشتراک کنندگان خود را به یکدیگر معرفی نمایند

زمان 15 دقیقه: توضیح اهداف برنامه آموزشی

زمان 15 دقیقه تمرین دوم: توضیح قواعد برنامه آموزشی

در پایان هر روز:

زمان 10 دقیقه: تمرین (3): آب و هوای

یکمرتبه در وسط هفته:

زمان 5 – 15 دقیقه: تمرین (4): جدول کلمات متقاطع

اسنادیکه نیاز به چاپ دارند

- ♦ کارت های شریک آموزشی (Ref. M2_S0-1)
- ♦ تصاویر قواعد کورس (Ref. M2_S0-2)
- ♦ تصاویر کارت های آب و هوا (Ref. M2_S0-3)
- ♦ تقسیم اوقات برنامه آموزشی (Ref. M2_S0-4)
- ♦ پوستر های برنامه آموزشی (Ref. M2_S0-5)
- ♦ جدول کلمات متقاطع (Ref. M2_S0-6)
- ♦ حل جدول کلمات متقاطع (Ref. M2_S0-7)
- ♦ اسنادیکه باید چاپ شوند (Ref. M2_S0-8)
- ♦ **بریزینتیشن پاورپاینت::**
- ♦ معرفی برنامه آموزشی (Ref. M2_S0-PP1)

مواد مورد نیاز:

- ♦ Post-its no تااشتراک کنندگان روی آن توقعات خویش را بنویسند
- ♦ کاغذ سفید (A4)، (برای تصاویر قواعد برنامه آموزشی)
- ♦ فلپ چارت
- ♦ قیچی و چسپ
- ♦ دو پارچه کاغذ سفید (A3)، (برای تقسیم اوقات کورس و پوستر "هوا چگونه است؟")
- ♦ کاغذ ضخیم و یا کارت (برای کارت شرکای آموزشی)
- ♦ سه عدد پاکت (برای تصاویر کارت هوا)

موادی ضروری که برای انجام فعالیتهای این بخش نیاز است.

میانگین زمان مورد نیاز برای راه اندازی تمام بخش.

جزئیات بخش مذکور و زمانیکه بگونه میانگین به آن نیاز است.

اسنادیکه چاپ آن برای انجام فعالیت های برنامه آموزشی ضروری میباشد

پاورپاینت های مربوط به این بخش

هر بخش طرح 2 (M2) دارای شماره مرجع میباشد (S0، S1، S2، S3،...). برای پاورپاینت ها، مطالعات موردی و سایر اسناد دیگر، نیز شماره مرجع اختصاص داده شده است. به عنوان مثال، برای انجام دادن بخش (S0)، شما پاورپاینت (M2_S0-PP1) و اسناد مرتبط (M2_S0-1) و (M2_S0-2) و غیره را دریافت خواهید نمود.

برای فعالیت های که نیاز به آمادگی قبلی دارند.

آمادگی (قبل از تشریف آوری اشتراک کننده گان):

1. اطاق را تنظیم نمایید (محل مناسب برای کار و ارایه فیدبک). تجهیزات لازم برای ترننگ را چک نموده و از فعال بودن آنها خود را مطمئن سازید (پروجکتور و غیره).
2. تصاویر قواعد کورس (Ref.M2_S0-2) را بر روی دیوار، میز ها و چوکی ها نصب نموده و بعدن از اشتراک کنندگان درخواست نمایید تا هریک؛ یکی از عکس ها را گرفته و در مورد آن نظر خویش را ارایه نماید (به تمرین شماره 2 مراجعه نمایید).
3. کارت های آب و هوا (Ref.M2_S0-3) و پوستر آن را بر روی دیوار نصب نمایید. از این کارت ها به منظور ارزیابی روزانه ترننگ استفاده میگردد.
4. تقسیم اوقات برنامه آموزشی (Ref.M2_S0-4) را بر روی دیوار نصب نمایید.
5. پوستر برنامه آموزشی (Ref.M2_S0-5) را بر روی دروازه نصب نمایید.

نکات کلیدی این
بخش: توضیحات
مسئله در مورد
فعالیت ها، اسناد و
تمرینات که باید در
این بخش انجام یابد.

کام به کام

اختیاری: قبل از آغاز برنامه و تشریف آوری همه اشتراک کنندگان می توانید از موزیک دل پذیر استفاده نمایید.

1. تمرین اول (زمان 30 – 60 دقیقه):

تمرین (1): آشنایی با همدیگر و انتخاب شریک آموزشی (learning partners)

شریک آموزشی چیست؟

چرا و چگونه از آن استفاده بعمل میآید؟

در این برنامه آموزشی کار های عملی و گروهی زیادی به کار رفته است، اما منظور از شریک آموزشی این است که اشتراک کنندگان در جریان برنامه و در ختم هر روز روی بعضی موارد با هم بگونه دو طرفه با هم بحث و گفتگو می داشته باشند

توزیع کارت برای شرکای آموزشی (Ref.M2_S0-1)

کارت ها مذکور را به هر یک از اشتراک کنندگان توزیع نموده و بعدن از آنها بخواهید تا کارت مشابه کارت خویش را دریافت نموده و در جاهای مناسب قرار گرفته و پرسش های زیر را از همدیگر بپرسند.

اسم شما چیست؟

در کجا کار میکنید؟

توقع شما از این برنامه آموزشی چیست؟

موادی آموزشی که
باید چاپ شوند به
رنگ آبی نوشته
شده اند.

بعضی از تمرینات
در خانه های سبز
رنگ مشخص
گردیده اند.

معرفی برنامه آموزشی (طرح دوم)

برنامه آموزشی (Module 2) (طرح و دیزاین پروژه) به منظور بلند بردن ظرفیت کارمندان موسسات غیردولتی و سایر نهاد های بشردوستانه در هنگام طرح و دیزاین پروژه ایجاد شده است. درین برنامه ی آموزشی به مهارت های زیر که در هنگام نوشتن پروپوزل به کار میروند پرداخته شده است: تجزیه و تحلیل یک وضعیت بحرانی و آسیب دیده و مشکلات موجوده در آن، تهیه و تدوین یک استراتژی عملیاتی بگونه ی سیستماتیک و جامع، و تهیه ی پروپوزل های غنی و حرفوی مطابق با درخواست یا فرمت تمویل کنندگان (Donors).

اهداف برنامه آموزشی:

- هدف این برنامه آموزشی آگاهی دادن به اشتراک کنندگان در مورد اجزای مختلف پروژه های بشردوستانه و مهارت های لازم جهت ایفای نقش فعال و موثر در هنگام طرح و دیزاین پروژه می باشد.
- در پایان این پروژه اشتراک کنندگان مهارت های ذیل را به دست خواهند آورد:
- فهم و تحلیل یک وضعیت خیلی مغلق و پیچیده با استفاده از ابزار متعدد مدیریت پروژه (تجزیه و تحلیل نهاد های ذیربط Stakeholder analysis ، درخت مشکل Problem tree)
- تشخیص استراتژی های عملیاتی متعدد با درنظرداشت فرصت ها و خطرات احتمالی موجود در زمینه (درخت حل مشکلات Solutions tree، برنامه ریزی با سناریوی های مختلف Multi-Scenario Planning)
- چگونگی استفاده از چوکات منطقی Logical Framework
- ارزیابی منابع مورد نیاز برای یک پروژه (بودیجه، منابع بشری، منابع لوژستیک) با در نظرداشت اهداف پروژه
- ترتیب سیستم نظارتی موثر با در نظرداشت شاخصه های پروژه و مقتضیات تمویل کننده.
- آشنایی با نظام کاری تمویل کنندگان (فرصت های مالی، تشابهات و تفاوت ها در فارمت های پروپوزل و ساختار آن ها).
- ایفای نقش فعال و موثر در تهیه و نوشتار یک پروپوزل

استراتژی فراگیری و آموزش:

برنامه آموزشی ذیل شامل کار های عملی و مطالعات موردی است که با زمینه ی افغانستان مطابقت کامل دارد.

پیش نیازها:

- اشتراک کننده گان باید در مورد اساسات مدیریت دوران پروژه آگاهی ابتدایی داشته باشند.
- اشتراک کننده گان باید از سطح خوب صحبت و نوشتن به زبان انگلیسی برخوردار باشند.

محتویات

این برنامه ی آموزشی شامل 10 بخش میباشد:

0. مقدمه: بخش مقدماتی شامل معرفی مشترکین با همدیگر، توضیح اهداف و محدودیت های برنامه آموزشی، تقسیم اوقات و قواعد میباشد.
1. مدیریت دوران پروژه، اصول اساسی: توضیحات فشرده پیرامون پروژه و مدیریت دوران آن
2. تمویل پروژه: توضیحات در مورد منابع مالی، فارمت تمویل کننده گان و مقتضیات آن ها
3. تحلیل اوضاع و شناسایی مشکلات، Context Analysis and Problem Identifiacion: انکشاف ظرفیت اشتراک کننده گان به منظور تجزیه و تحلیل مناسب یک وضعیت آسیب دیده، با استفاده از ابزار چون، درخت مشکل، تجزیه و تحلیل نهادهای ذیربط و غیره.
4. استراتیژی عملیاتی و پلان گذاری Operational Strategy and Multi-Scenario planning: این بخش پاسخ های عملیاتی امکان پذیر را با توجه به اختیارات و ظرفیت نهاد تحلیل مینماید. این نیز "بهترین" و "بدترین" سناریو ها و چگونگی طرح ریزی برنامه های انعطاف پذیر را مورد بحث قرار میدهد.
5. چهارچوب منطقی: چهار چوب منطقی یا (Logframe) از اجزای عمده ی یک پروپوزل است. درین بخش اشتراک کننده گان در مورد چهارچوب منطقی، اهداف مشخص (Clear Objectives)، شاخص ها (Indicators)، دست آوردها (Results) و فعالیت ها (Activities) معلومات کافی بدست می آورند.
6. پلان گذاری پروژه: درین بخش بیشتر تمرکز روی برنامه ریزی منابع بشری، بودیجه پروژه، تنظیم فعالیتها به شمول ابزار دوران پروژه مانند پلان عملی (Gantt Chart)
7. سیستم نظارتی: چگونگی تشخیص شاخص ها و تنظیم سیستم نظارت از پروژه، از آغاز الی پایان پروژه.
8. انکشاف مهارت های نوشتاری: تمرکز روی مهارت های که در هنگام نوشتن پروپوزل باید به کار برده شود.
9. ارزیابی و نتیجه گیری برنامه آموزشی: اشتراک کننده گان با یک بازنگری کوتاه از موضوعات ارایه شده، در این برنامه آموزشی نظریات خویش را شریک نموده و در مورد اینکه چگونه ازین کورس استفاده عملی خواهند نمود معلومات کوتاه و مفید را ارایه مینمایند.

بخش 0

معرفی برنامه آموزشی

اهداف:

در پایان بخش 0، به موضوعات ذیل پرداخته خواهد شد:

- معرفی و آشنایی با همدیگر
- اهداف، محدوده و محتویات برنامه ی آموزشی
- قواعد و اصول برنامه

زمان مورد نیاز: 1 ساعت و 15 دقیقه الی 2 ساعت و 10 دقیقه (بستگی به تعداد مشترکین دارد)

پلان این بخش:

زمان 15-25 دقیقه	معرفی برنامه آموزشی
زمان 30-65 دقیقه	تمرین (1): آشنایی با همدیگر، انتخاب شریک آموزشی (Learning partner)
زمان 15 دقیقه	توضیح محتویات برنامه آموزشی و تقسیم اوقات آن
زمان 15 دقیقه	تمرین (2): معلومات در مورد قواعد برنامه آموزشی
یک بار در میان هفته	
5 – 15 دقیقه	تمرین (3): جدول کلمات متقاطع

مواد مورد نیاز:

- ♦ Post-its notes (تا اشتراک کننده گان روی آن توقعات شان از برنامه را بنویسند)
- ♦ فلپ چارت
- ♦ قیچی و چسپ
- ♦ دو پارچه کاغذ سفید (A3)، (برای تقسیم اوقات کورس)

موادی که باید چاپ شوند

- ♦ کارت های شرکای آموزشی (Ref. M2_S0-1)
- ♦ تصاویر قواعد کورس (Ref. M2_S0-2)
- ♦ تقسیم اوقات برنامه آموزشی (Ref. M2_S0-4)
- ♦ پوستر های برنامه آموزشی (Ref. M2_S0-5)
- ♦ جدول کلمات متقاطع (Ref. M2_S0-6)
- ♦ جدول اصلاح شده ی جدول کلمات متقاطع (Ref. M2_S0-7)

پاورپاینت:

معرفی کورس (Ref. M2_S0-PP1)

آمادگی (قبل از تشریف آوری اشتراک‌کننده گان):

1. تنظیم اتاق، (محل مناسب برای کار و ارایه فیدبک). آزمایش تجهیزات و لوازم ترننگ.
2. **تصاویر قواعد کورس (Ref.M2_S0-2)** را بر روی دیوار، میزها و چوکی‌ها نصب نموده و بعدن از اشتراک‌کننده گان درخواست نمایید تا به شکل داوطلبانه یک یک تصویر را با خود برداشته و درمورد آن نظر خویش را ابراز دارند.
3. **تقسیم اوقات برنامه آموزشی (Ref.M2_S0-4)** را بر روی دیوار نصب نمایید.
4. **پوستر برنامه آموزشی (Ref.M2_S0-5)** را بر روی دروازه نصب نمایید.
5. **کارت های شرکای آموزشی (Ref.M2_S0-1)** این کارت‌ها باید در کاغذهای کارک به شکل رنگه چاپ شده و برای مشترکین توزیع گردد، مشترکین با در نظرداشت شباهت‌های که در تصاویر دیده میشود شرکای آموزشی خود را انتخاب مینمایند.
6. به یاد داشته باشید که قبل از آغاز کورس باید اسناد و سلاید هامکمل باشند، مانند زمان و محل برنامه، شهرت آموزگاران و غیره. فراموش نشود که اینگونه معلومات را در پرزینتیشن‌ها نیزعلاوه نمایید، (به ویژه در داخل ماسک پاورپاینت). هر گونه اطلاعات اضافی مورد نیاز را نیز میتوان علاوه نمود.
7. با توجه به تقسیم اوقات کورس، شما می‌توانید زمان را مطابق به برنامه خویش همانگونه که خواسته باشید تغییر دهید، که آغاز و یا پایان آن، زودتر و یا دیرتر باشد. این در حالیست که ادامه کورس روزانه نباید کمتر از 7 ساعت باشد. به همین دلیل است که توصیه می‌شود تا کورس مذکور راساعت 08:00 آغاز نموده و ساعت 16:00 پایان بخشید، البته با در نظر داشت یک ساعت وقفه در ساعت 12:00 و دو وقفه چای (قبل از ظهر و دیگر آن بعد از ظهر).
8. بسیاری از مواد باید برای تمام اشتراک‌کننده گان و مربیان به چاپ برسند، هر چند در برخی موارد فقط هر گروه به یک ره‌نمود نیاز دارد برای معلومات بیشتر به بخش **"اسناد که نیاز به چاپ شدن دارند (Ref. M2_S0-8)"**، مراجعه نمایید، تا ببینید که دقیقاً به چه تعداد کاپی از نسخه‌ها نیاز دارید.

قدم به قدم

اختیاری: پخش موزیک های مورد پسند قبل از آغاز برنامه

1. معرفی کورس (زمان 15 الی 25 دقیقه):

(زمان 5 الی 15 دقیقه) خودتان را معرفی نمایید (و تا حد امکان اداره مربوطه خود را).

در مورد پروژه جاپان معلومات درج گردد....

2. (زمان 30 الی 60 دقیقه) – تمرین (1):

تمرین (1): آشنایی با همدیگر "شرکای آموزشی":

برای هر یک از اشتراک کننده گان یک قطعه "کارت شریک آموزشی" (Ref. M2_S0-1) را توزیع نموده سپس از هر یک آن ها تقاضا نمایید تا کارت و عکس مشابه خود را کی نزد یکی دیگر از اشتراک کننده گان میباید را دریافت نماید، این دوتن تا آخر برنامه با هم شریک آموزشی اند. درین مرحله شرکای آموزشی باید پرسش های زیر را از همدیگر پرسیده و پاسخ آن را بر کتابچه های خویش یادداشت نمایند.

سوال اول: شما کی هستید؟

سوال دوم: شما چه کار میکنید؟

سوال سوم: توقع شما ازین برنامه ی آموزشی چیست؟

سوال چهارم: در مورد خویش چیزی بگویید که جالب و غیر معمول باشد.

با استفاده از کاغذ های چسپ دار کوچک (Post-it notes) از هریک از مشترکین تقاضا نمایید تا حد اقل سه توقع شان ازین ترننگ را در آن بنویسند و بعدن آن ها را روی یک فلپ چارتی که قبلن در دیوار نصب شده است چسپ بزنید.

توضیحات همگانی

از هر یک از مشترکین درخواست نمایید تا چهار پرسش فوق را از همدیگر پرسیده و با در نظرداشت آن ها در مورد همدیگر توضیحات لازم را ارایه نمایند. بعد از انجام این تمرین، اشتراک کنندگان کارت های را که در آن توقعات شان را نوشته اند در جای مشخص نصب نمایند. اگر توقع بعضی از مشترکین به گونه ی باشد که بالاثر این ترننگ قابلیت برآورده شدن را نداشته باشد باید در همین مرحله مورد بحث قرار گیرد.

3. (زمان 15 دقیقه) – توضیح اهداف و پلان برنامه آموزشی:

اهداف و تقسیم اوقات کورس (Ref. M2_S0-4) را ارایه نمایید.

تمرین 2: قواعد برنامه آموزشی:

از اشتراک کننده گان تقاضا نمایید تا یکی از تصاویری که در اطراف سالن نصب شده است را انتخاب نموده (Ref. M2_S0-2) بعدن از آن ها بخواهید تا در مورد تصویریکه برگزیده اند چه فکر مینمایند و یا تصویر مذکور چه مفهومی افاده مینماید. زمانیکه اشتراک کننده گان تصویر انتخابی خویش را توضیح می دهند، همزمان با آن شما تصویر مربوطه را با استفاده از پاورپاینت برای آنها نشان دهید تا تمام اشتراک کننده گان قادر به دیدن آن باشند. (از **سلاید شماره 9 تا سلاید شماره 14**). مریبان میتوانند در صورتیکه خواسته باشند، معلومات اضافی را نیز علاوه نمایند.

یادداشت برای تسهیل کننده:

- **بلند نمودن دست:** سهمگیری – گوش دادن: با این کار ما میتوانیم بیشترین چیز ها را از برنامه آموزشی فرا گیریم. اشتراک کننده گان باید از مشارکت در بحث دریغ نوزند، همچنان به یاد داشته باشند تا به نظریات دیگران گوش فرا داده و احترام قایل باشند.
- **سوالیه:** هر پرسشی که در ذهن اشتراک کننده گان خطوط میکند باید پرسند – هیچ پرسشی بی مورد نیست اشتراک کننده گان باید کنجکاو باشند.
- **ساعت:** پابندی به زمان و احترام به وقت.
- **چهره ی خندان:** برای باز نگهداشتن محیط ترنگ آموزگار و اشتراک کننده گان، هردو باید با هم برخورد صمیمی و دوستانه داشته باشند.
- **موبایل:** موبایل ها باید بی صدا باشند. تماس های ضروری باید بیرون از محیط ترنگ پاسخ داده شود.
- **چوکی ها:** در جریان ترنگ چوکی ها و محل نشست و برخاست اشتراک کننده گان تغییر خواهد نمود، بنابراین اشتراک کننده گان نباید از این تغییرات ناراحت شوند.
- **ذره بین:** دیدگاه های متفاوتی در رابطه به موضوعات میتواند وجود داشته باشد و یکی از اهداف این کورس این است تا اشتراک کننده گان موضوعات تازه و مفید را بیاموزند، ازین رو باید تمرکز بیشتر روی مسایل مرتبط به کورس باشد.

5. به اشتراک کننده گان در مورد اینکه برنامه آموزشی به زبان انگلیسی ارایه خواهد گردید معلومات بدهید، اما در صورتیکه آنها به طور کامل چیزی را درک نه نمایند، آنها نباید از وضاحت خواستن بیشتر و یا ترجمه آن دریغ ورزند (سلاید های شماره 16 و 17). ترجمه به زبان های دری / پشتو قابل دسترس میباشد.

6. (زمان 10 دقیقه) تمرین 3 (در پایان هر روز):

تمرین 3: آب و هوای روز (سلاید شماره 18):

این تمرین در پایان هر روز به منظور خاتمه دادن به روز و به منظور ارزیابی سطح رضایت اشتراک کننده گان (از نظر محتویات و فضای آموزشی، و غیره) راه اندازی میگردد. در واقع، مهم است که از روند آموزش هر روز یک ارزیابی صورت گیرد، چون اگر به روز آخر موكول گردد، در آنصورت برای ایجاد تغییرات خیلی دیر خواهد بود!

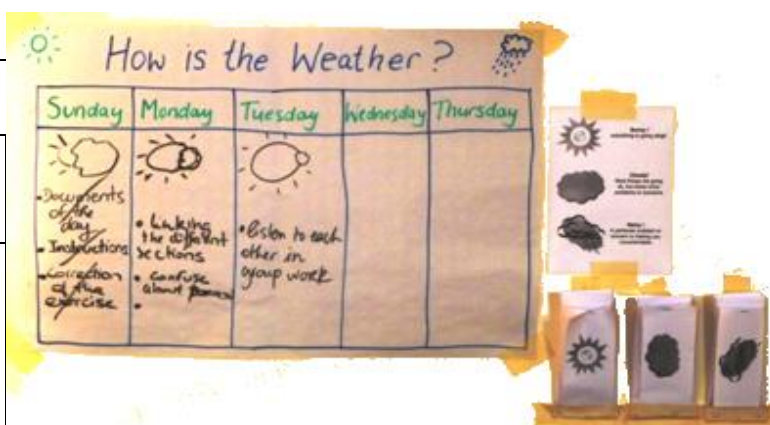
آمادگی (قبل از آغاز برنامه آموزشی):

قبل از اینکه اشتراک کننده گان تشریف بیاورند، بر روی یک صفحه بزرگ کاغذ یک جدول که 5 ستون و 2 ردیف، داشته باشد را تحت عنوان "آب و هوا چگونه است؟" ترسیم نمایید، همانگونه که در شکل زیر نشان داده شده است.

تصویر (1):

آب و هوا چگونه است؟

روز	روز	روز	روز	روز
روز 5	روز 4	روز 3	روز 2	روز 1



نزدیک پوستر "آب و هوا چگونه است؟" سه عدد پاکت خط نصب نمایید، هر پاکت باید دارای کارت های با علامت آب و هوا (آفتابی، ابری، بارانی) باشد. باید تعداد کارت در هر پاکت به اندازه تعداد اشتراک کننده گان باشند (در صورتیکه تمام اشتراک کننده گان "آفتابی" را انتخاب نمایند). همچنان کلید این تمرین را در جای مناسب آن نصب نمایید. این معلومات و کارت های آب و هوا را میتوان از سند (Ref. M2_S0-3) چاپ نماییم.

در پایان روز آموزشی:

به اشتراک کننده گان گفته شود که: "در پایان هر روز، در مورد چگونگی آب و هوا بحث خواهد شد! بنابراین هر یک از اشتراک کننده گان با در نظر داشت برداشت و فهم شان از ترنگ سمبول مناسب حال شان را انتخاب نمایند.

- آفتابی: همه چیز خوب پیش میرود.
- ابری: اکثر موضوعات بگونه ی واضح و روشن پیش میروند، اما برخی از مشکلات و یا نگرانی ها جزئی وجود دارند.
- بارانی: یک مشکل و یا نگرانی ویژه و عمده وجود دارد که سبب ناراحتی شما میگردد".

هر یک از اشتراک کننده گان کارت آب و هوا را با در نظر داشت فهم و برداشت شان از کورس انتخاب نموده و بعدن تعداد هر یک از سمبول ها را بشمارید، تا تعداد آن ها مشخص شود که کدام سمبول بیشتر است. مثلاً اگر تعداد سمبول های آفتابی بیشترین بود، روز آفتابی است، و یا اگر ابری در اکثریت قرار داشته باشد روز ابری است. در مرحله ی بعدی سمبولی که در اکثریت قرار دارد را در جدول آن ترسیم نمایید. از آن های که کارت های ابری و یا بارانی را انتخاب نموده اند بپرسید که مشکل و یا پرسش آن ها چیست، بعد از یادداشت آن در آغاز روز بعد بحث نمایید

تمرین 4: جدول کلمات متقاطع

این جدول شامل تعاریف و واژه های است که در یک پروژه قابلیت کاربرد دارند، خانه پری این جدول به اشتراک کننده گان کمک مینماید تا این واژه ها را به سادگی به خاطر بسپارند. زمان مناسب برای خانه پری این جدول وسط و آخر هفته است.

"جدول کلمات متقاطع (Ref. M2_S0-6) و "اصلاحات جدول کلمات متقاطع" (Ref. M2_S0-7) میباشد.

بخش اول

مدیریت دوران پروژه

اهداف :

درین بخش توضیحی مختصر پیرامون اصول عمده ی مدیریت دوران پروژه داده خواهد شد.

در پایان بخش اول روی موضوعات زیر بحث صورت میگیرد:

- مراحل مختلف دوران پروژه (project cycle managent)
- تفاوت های عمده میان پروسه های نظارت و ارزیابی
- اسناد و گزارش های که در بخش های مختلف دوران پروژه به دست میایند.

زمان: 1 ساعت الی 1 ساعت و 20 دقیقه:

پلان بخش اول:

زمان 15-20 دقیقه	تمرین: سوالات مدیریت دوران پروژه برای کار گروهی
زمان 15-20 دقیقه	بازنگری: تعریف پروژه
زمان 15-20 دقیقه	بازنگری: مراحل دوران پروژه
زمان 15-20 دقیقه	بازنگری: اسناد که در جریان دوران پروژه به دست میاید.

موادی که باید چاپ شوند.

- ♦ سوالات مدیریت دوران پروژه برای کار گروهی (Ref. M2_S1-1).

پاورپاینت ها:

- ♦ بازنگری مدیریت دوران پروژه (Ref. M2_S1-PP1).

مواد مورد نیاز:

- ♦ فلپ چارت (حد اقل 4 صفحه).
- ♦ مارکر.

قدم به قدم

توضیح داده شود که: (سلاید شماره 1)

قبل از طرح یک پروژه، باید دانست که پروژه چیست و دارای کدام مراحل است.

1. (زمان 15-20 دقیقه)

تمرین: سوالات کار گروهی مدیریت دوران پروژه (سلاید شماره 2):

(زمان 5 دقیقه) اشتراک‌کننده‌گان را به 3 (و یا 6) گروه تقسیم و برای هر گروه یک سوال را توزیع نمایید:

سوال 1: تعریف شما از پروژه چیست؟

سوال 2: مراحل مختلف دوران پروژه کدام‌ها اند؟

سوال 3: کدام اسناد و گزارش‌ها در مراحل مختلف پروژه به دست می‌آیند؟

(زمان 10-15 دقیقه) هر گروه مکلف است تا با در نظرداشتن زمان داده به پرسش‌های فوق پاسخ‌ارایه نموده و نتیجه آن را در فلپ‌چارت‌ها درج نمایند.

2. زمان 15-20 دقیقه

تعریف پروژه

زمان 5-10 دقیقه

یک تن از اعضای گروه اول به نمایندگی از سایر اعضا، باید سوال اول را به اشتراک‌کننده‌گان توضیح دهد.
(زمان 10 دقیقه) بعد از اینکه نماینده‌ی گروه توضیحات‌اش را تمام نمود، شما می‌توانید در رابطه به سوال طرح شده نظریات خویش را ارایه نمایید. (سلاید شماره 3):

- پروژه دارای آغاز و انجام، اهداف مشخص، بودیجه مشخص و جریان مشخص است.
- عبارت است از یک کنش موقت که به منظور فراهم‌آوری یک محصول، خدمات و یا دست‌آورد مشخص انجام می‌آید.
- عبارت است از مجموعه‌ی از فعالیت‌های که جهت بدست آوردن یک هدف مشخص، در یک چوکات زمانی مشخص، با بودجه معین انجام پیدا می‌کنند.
- تصویری کودک‌کی که در سلاید نشان داده شده را به نمایش بگذارید، درین تصویر کودک در مورد پروژه‌ی فکر می‌کند که سبب بهبود زندگی او گردد. (سلاید شماره 4) از اشتراک‌کننده‌گان بپرسید که نظر‌شان در مورد این تصویر چیست.

این تصویر نشاندهنده ای موارد زیر میباشد:

- نیاز مردم محل.
- دادن حس مالکیت به مستفیدین از پروژه
- شفافیت پروسه ی پروژه

ویژگی های عمده ی پروژه را توضیح دهید (سلاید شماره 5):

- پروژه یک مکانیزم (کارشیوه) است جهت حل یک مشکل.
- که ویژگی های اصلی آن عبارت اند از:
- اهداف روشن.
- چارچوب زمانی معین
- منابع مشخص.

▪ مستفید شوندگان معین. (A project benifites a specific group of people)

- یک پروژه توسط یک تیم انجام میابد و تیم باید توسط یک شخص رهبری شود.
 - در یک پروژه باید از فرصت ها و امکانات موجود در محل استفاده گردد.
- در پایان این بخش انواع پروژه را توضیح داده و نتیجه گیری نمایید. پروژه دو نوع است:

الف: پروژه های سخت افزار، مانند توزیع تخم های اصلاح شده به کشاورزان

ب: و پروژه های نرم افزار، مانند برگزاری برنامه های آموزشی، اغلب، این دو نوع میتواند در یک پروژه توام وجود داشته باشد. مانند، ساخت و ساز مکاتب و توزیع قرطاسیه به شاگردان و برگزاری برنامه های آموزشی برای آموزگاران. (سلاید شماره 6)

3- (زمان 15-20 دقیقه)

بازنگری: مراحل دوران پروژه

یک تن از اعضای گروه دوم به نمایندگی از سایر اعضا، باید سوال دوم را به اشتراک کننده گان توضیح دهد.

(زمان 10 دقیقه)

متعاقبن، در رابطه به موضوع متذکره نظریات خود را ارایه نموده و دیاگرام دوران_پروژه را به نمایش بگذارید (سلاید

های شماره 7 و 8):

توضیح دهید که دوران پروژه شامل سلسله گام های است که در یک چرخه یا دوران متعاقب همدیگر قرار گرفته و مرحله ی اخیر آن با مرحله ی نخست در ارتباط بوده و همینگونه دوران مذکور ادامه میابد:



3. تطبیق پروژه

4. نظارت و ارزیابی

سپس تمام مرحله دوران پروژه را تعریف نمایید (از **سلاید شماره 9** الی **سلاید شماره 12**).

4. (زمان 15-20 دقیقه)

5. بازنگری: اسنادی که در جریان دوران پروژه تولید میشوند:

(زمان 5-10 دقیقه)

یک تن از اعضای گروه سوم به نمایندگی از سایر اعضا، باید سوال سوم را به اشتراک‌کننده‌گان توضیح دهد.

(زمان 10 دقیقه) بعد از اینکه نماینده‌ی گروه توضیحات‌اش را تمام نمود، شما میتوانید در رابطه به سوال طرح شده نظریات خویش را ارایه نمایید. (**سلاید شماره 13 و شماره 14**):

در هر مرحله پروژه، باید برخی از اسناد تولید گردند، خواه به منظور ارایه کیفیت کار، خواه بمنظور تعقیب و پیگیری فعالیت‌ها.

الف. در جریان تشخیص نیازمندی‌ها: گزارش از نیازهای موجوده در محل مربوطه (**Assessment Report**).

ب. در جریان روند طرح ریزی: پیشنهاد / پروپوزل پروژه.

ج. در جریان روند تطبیق پروژه: گزارش نظارت، بودجه، بودجه تعدیل شده و غیره.

د. در جریان روند ارزیابی: گزارش ارزیابی.

تمام اسنادیکه در مراحل دوران پروژه تولید میگردند در واقع ابزار مدیریت پروژه پنداشته میشوند: ابزار مدیریت دوران پروژه به منظور ایجاد یک چهارچوب منطقی تهیه میگردند و چهارچوب منطقی ما را قادر به پلان‌گذاری فعالیت‌ها و برنامه ریزی منابع خواهد ساخت. بالاخره، به کمک تمام این اسناد، در پایان یک پروژه ما باید قادر به نوشتن یک پروپوزل جدید برای پروژه بعدی باشیم.

بخش دوم

تمویل پروژه

اهداف:

در پایان بخش دوم اشتراک‌کننده‌گان مهارت‌های ذیل را به دست خواهند آورد:

- کسب معلومات پیرامون اینکه پروژه‌های بشردوستانه چگونه تمویل می‌گردند.
- و اینکه چگونه باید پروپوزل به تمویل‌کننده‌گان ارایه گردد.
-

زمان: 40 دقیقه

پلان بخش:

- زمان 5 دقیقه معلومات لازم در مورد تمویل پروژه
- زمان 10 دقیقه در افغانستان تمویل‌کننده‌گان کی‌ها اند
- زمان 10 دقیقه معلومات که باید در پروپوزل گنجانیده شوند.
- زمان 15 دقیقه تمرین: مستفید‌شونده‌گان در کجای فارمت پروپوزل‌های تمویل‌کننده‌گان گنجانیده شده‌اند.

موادی که نیاز به چاپ دارند:

فارمت تمویل‌کننده‌گان"

♦ فارمت سفارت فرانسه در افغانستان (Ref. M2_S2-1)

♦ فارمت ایکو (Ref. M2_S2-2)

♦ فارمت اداره‌ی انکشاف بین‌المللی ایالات متحده‌ی امریکا

(Ref. M2_S2-3) (USAID)

پاورپاینت:

تمویل پروژه (Ref. M2_S2-PP1)

مواد مورد نیاز:

♦ وجود ندارد

قدم به قدم

1. (زمان 5 دقیقه) معلومات لازم در مورد تمویل پروژه

با توضیحات ذیل آغاز نمایید (سلاید شماره 2 تمویل "تمویل پروژه M_S2-PP1"): تمویل یک پروژه، به معنای تامین منابع مالی مورد نیاز برای یک تیم به منظور تطبیق یک پروژه می باشد. در واقع، پروژه زمانی قابلیت تطبیق را میابد که منابع مالی لازم برای انجام فعالیت های مطلوب تامین گردد. منابع مالی برای یک پروژه ضروری بوده و باید از همان ابتدا مدنظر گرفته شود. اما اکثراً این منابع از بودجه شخصی یک سازمان غیردولتی بدست نمی آیند، معمولاً باید نهاد های متذکره همچو منابع مالی را از منابع خارجی و تمویل کننده گان مطالبه نمایند. توضیح دهید که:

جهت بدست آوردن بودجه، برنامه پلان گذاری دقیق و یک رویکرد ستراتیژیک لازم می باشد. بنابر این درک این مهم است که تمویل کننده گان کی ها هستند، چگونه فعالیت می نمایند و قبل از تمویل نمودن یک پروژه یک سازمان غیردولتی به کدام چیز ها نیاز دارند. برخی از تمویل کننده گان دارای نیازمندی های خیلی ویژه بوده که در فارمت های پیشنهادی آنها بازتاب یافته اند.

2. (زمان 10 دقیقه) در افغانستان تمویل کننده گان کی ها اند؟

در یک بحث عمومی از اشتراک کننده گان بخواهید تا مسایل مربوط را با بقیه گروپ ها در میان بگذارند: " از اشتراک کننده ها بپرسید که سازمان آن ها را کدام تمویل کننده، کمک مالی مینمایند سپس، دیاگرام منابع مختلف کمک های مالی که از نهاد های تمویل کننده در افغانستان بدست می آید را نمایش دهید: نهاد های سازمان ملل متحد، بودجه های خصوصی سازمان های غیردولتی، بنیاد های خصوصی، دولت افغانستان، تمویل کننده گان سازمانی و دولت های خارجی (سلاید شماره 5).

دیاگرام (سلاید شماره 5) کشور هاییکه بودجه های افغانستان را تمویل مینمایند را به نمایش بگذارید. خود را مطمئن سازید که دیاگرام بروز باشد، ویب سایت ReliefWeb را مرور نمایید:

<http://fts.unocha.org/pagelader.aspx?page=emerg-emergencyCountryDetails&cc=afg>.

3. (زمان 10 دقیقه) معلوماتیکه باید در پروپوزل گنجانیده شوند:

تعریف ذیل را ارایه نمایید (سلاید شماره 7): یک پروپوزل عبارت است از ارایه ی درخواست برای کمک مالی لازم جهت تطبیق پروژه.

توضیح دهید که بعضی تمویل‌کننده‌گان فارمت‌های خاص خود را دارند، اگر می‌خواهید پیشنهاد شما پذیرفته شود، شما باید از فارمت خاص تمویل‌کننده مربوطه استفاده نمایید.
معلومات زیر در یک پروپوزل باید گنجانیده شود:

(سلاید شماره 8 و 9):

1. تحلیل اوضاع و بیان مشکلات
2. منطق یا توجیه تطبیق این پروژه
3. هدف پروژه، اهداف و نتایج مورد انتظار
4. ستراتیژی و فعالیت‌ها
5. بودجه
6. پلان کاری

4. (زمان 15 دقیقه) – مستفید شونده‌گان در فارمت پروپوزل تمویل‌کننده‌گان:

تمرین:

از اشتراک‌کننده‌گان بخواهید تا در گروپ‌های کوچک تقسیم شده و با مراجعه به فارمت‌های دونه‌ها، دریابند که مستفیدین در کجای هر فارمت گنجانیده شده است، بعد از اینکه موضوع مطلوب را دریافتند باید فارمت دست‌داشته را به گروپ دیگر داده و عین موضوع را در فارمت دیگر پیدا نمایند.
توجه: برخی از فارمت‌ها درین بسته آموزشی قابل دسترس است، شما می‌توانید بروز این فازمت‌ها را از سایت دونه‌های مذکور دریابید

http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/disaster_assistance/resources/pdf/updated_guidelines_unsolicited_proposals_reporting.pdf
or ECHO: http://ec.europa.eu/echo/about/actors/fpa_int_en.htm).

بخش سوم

تحلیل اوضاع و شناسایی مشکلات

اهداف:

درین بخش به موارد زیر پرداخته خواهد شد:

- تقویت مهارت های که جهت تجزیه و تحلیل یک وضعیت یا زمینه به کار میرود، با در نظرداشت ابزار مدیریت دوران پروژه مانند، تجزیه و تحلیل جوانب ذیربط و درخت مشکل

زمان: 4 ساعت و 5 دقیقه الی 4 ساعت و 35 دقیقه:

پلان بخش:

زمان 5 دقیقه	معرفی بخش
زمان 10 دقیقه	تجزیه و تحلیل جوانب ذیربط
زمان 1 ساعت و 30 دقیقه	تمرین 1: تجزیه و تحلیل جوانب ذیربط ترسیم دیاگرام وین
زمان 20 دقیقه	درخت مشکل
زمان 1 ساعت و 30 دقیقه	تمرین 2: درخت مشکل
زمان 10 دقیقه	رویکرد های مشارکاتی و تحلیل معلومات
زمان 30 دقیقه	تمرین 3: حل درخت مشکل (اختیاری)
زمان 20 دقیقه	چگونه میتوانید تجزیه و تحلیل جوانب ذیربط و درخت مشکل را در پروپوزل خود شامل سازید

موادی که نیاز به چاپ دارند:	مواد مورد نیاز:
♦ معلومات عمومی مطالعه ی موردی (Ref. M2_S3-1)	♦ چارت (حد اقل 4)
♦ کارت تجزیه و تحلیل جوانب ذیربط (Ref. M2_S3-2)	♦ مارکر
♦ کارت کار گروهی (Ref. M2_S3-3)	♦ ریسمان باریک (برای تمرین درخت مشکل)
♦ تجزیه و تحلیل جوانب ذیربط و کارمندان نهاد های غیردولتی (Ref. M2_S3-4)	♦ اوراق A3 (یک ورق برای هر گروه)
♦ تجزیه و تحلیل جوانب ذیربط و روستانشینان (Ref. M2_S3-5)	♦ پارچه های کوچک کاغذ رنگه (حدود 20 قطعه) برای درخت مشکل و مطالعه ی موردی
♦ متن اصلاح شده ای جوانب ذیربط (Ref. M2_S3-6)	♦ چسپ کاغذی
♦ مطالعه موردی و درخت مشکل (Ref. M2_S3-7)	
♦ تشخیص مشکلات ومطالعه موردی (Ref. M2_S3-8)	پاورپاینت:
♦ متن اصلاح شده درخت مشکل (Ref. M2_S3-9)	♦ تحلیل اوضاع (Ref. M2_S3-PP1)
♦ کارت درخت مشکل (Ref. M2_S3-10)	♦ درخت مشکل (Ref. M2_S3-PP2)
♦ هر مشکل باید به شکل جداگانه چاپ گردد(Ref. M2_S3-11)	

قدم به قدم

1. (زمان 5 دقیقه) – معرفی بخش

(سلاید شماره 2 تحلیل اوضاع یا زمینه):

جهت طرح ریزی یک پروژه، باید بحران و پیامد های آن، نیازمندیها، انتظارات و خواسته های که مردم دارند را درک نمود، ضمن، باید درنظرداشت که کی، کی است، (who is who). ظرفیت ها و فرصت های مناسب که در محیط و زمینه وجود دارد در هنگام طرح و دیزاین پروژه مد نظر گرفته شود. با در نظرداشت موارد فوق می توان یک پروژه خوب را طرح و برنامه ریزی نمود.

(سلاید شماره 3 و 4): در صورتی که بعد از انجام تشخیص نیازمندی های (initial assessment) نیاز به تطبیق پروژه محتمل به نظر برسد، درینصورت باید یک بررسی دقیق تر از معلومات جمع آوری شده انجام یابد تا بتوان در راستای تشخیص مشکل اصلی اقدام نمود. کیفیت تجزیه و تحلیل داده ها بستگی دارد به کیفیت روند جمع آوری معلومات. اگر داده های جمع آوری شده به گونه ی غلط، نامکمل و جانبدارانه جمع آوری شده باشد، برابند معلومات نیز ناقص خواهد بود. معلومات جمع آوری شده باید بازتاب دهنده ی واقعیت و زمینه ی مورد نظر باشد.

2. (زمان 10 دقیقه) جوانب ذیربط

قبل از تشخیص مشکل باید به این مسئله پرداخته شود که در زمینه‌ی مربوطه، کی و یا کدام ارگان در کجا و مصروف چه کاری است.

از اشتراک‌کننده‌گان بپرسید:

سوال: قبل از طرح ریزی یک پروژه چرا باید به مطالعه‌ی جوانب ذیربط پرداخت؟

جواب (سلاید شماره 6): در شرایطی که نهاد‌های ذیربط مختلف وجود داشته باشند هماهنگ ساختن فعالیت‌ها و ایجاد مشارکت و حفظ بیطرفی و استقلالیت اکثراً یک چالش بزرگ پنداشته می‌شود. برای انجام این کار، داشتن معلومات در مورد تمام نهاد‌های ذیربط و درک نمودن منافع و موقف آنها با توجه به بحران بسیار مهم می‌باشد. سپس توضیح دهید که:

در مرحله طرح ریزی پروژه هدف تحلیل جوانب ذیربط این است که:

- کسب معلومات لازم در مورد نهاد‌های موجود در محل و نوع فعالیت آنها
- تشخیص شرکای احتمالی پروژه.

از اشتراک‌کننده‌گان بصورت عموم بپرسید: کدام نهاد‌ها ذیربط می‌توانند در ساحه وجود داشته باشند بعداً نتیجه‌گیری نمایید:

1. نهاد‌های بشردوستانه و سازمان‌های ملل متحد

2. دولت

3. جوانب درگیر در منازعات.

4. نهاد‌های جامعه مدنی.

در پایان، توضیح دهید که بمنظور تحلیل جوانب ذیربط شما می‌توانید از ابزار مختلف استفاده نمایید و دیاگرام وین را نشان دهید (سلاید‌های شماره 7 و 8).

3. (زمان 1 ساعت و 30 دقیقه)

تمرین 1: تجزیه و تحلیل جوانب ذیربط - تهیه دیاگرام وین (سلاید شماره 9):

(زمان 10 دقیقه) اهداف تمرین را معرفی نمایید.

"معلومات عمومی در مورد مطالعه موردی" را توزیع نمایید: معلومات مرور عمومی " (Ref. M2_S3-1)
"کارت تجزیه و تحلیل نهاد‌های ذیربط" (Ref. M2_S3-2) و "کارت بحث‌های گروهی" (Ref. M2_S3-3) را توزیع نمایید تا هر کس بداند که یک جلسه آموزشی گروهی چگونه راه‌اندازی می‌شود.

(زمان 20 دقیقه) اشتراک‌کننده‌گان را به گروه‌های کاری 6 یا 7 نفری تقسیم نمایید. در هر گروه کاری دو تن نقش کارمندان نهاد غیردولتی یا موسسه و سایر اعضای گروه نقش روستانشینان را بازی خواهند نمود. از کسانی‌که نقش کارمندان سازمان غیردولتی را بازی مینمایند بخواهید تا دور هم جمع شوند. در صورتیکه دو آموزگار وجود داشته باشد، یک تن از آنها میتواند مسئول کارمندان نهاد غیردولتی و دیگر آن مسئول روستانشینان باشد.

▪ **کارمندان نهاد غیردولتی:** به مدیران بگویید که آنها یک جلسه را با روستانشینان راه‌اندازی خواهند نمود. هدف از این جلسه تحلیل نهاد های ذیربط و ترسیم دیاگرام وین میباشد، بنأ آنها باید برای این کار آماده باشند. ورق **"تحلیل نهاد های ذیربط کارمندان نهاد غیردولتی" (Ref. M2_S3-4)** را به گروه که نقش موسسات را بازی می‌نماید، توزیع نمایید. آنها باید به معلومات که در ورق **"معلومات عمومی مطالعه ی موردی" (Ref. M2_S3-1)** ذکر گردیده‌اند، نیز مراجعه نمایند. خود را مطمئن سازید که کارمندان نهاد غیردولتی هدف این تمرین را بطور واضح درک نموده باشند.

روستاییان: به کسانی که نقش روستانشینان را بازی می‌نمایند **"تحلیل نهاد های ذیربط، روستانشینان" (Ref. M2_S3-5)** را بدهید. با آنها محتویات را مطالعه نمایید و از آنها بخواهید تا "هویت قریه خود را" بر اساس معلومات که ورق **"تحلیل نهاد های ذیربط قریه"** آمده است تهیه نمایند.

آنها باید بطور مشترک تصمیم اتخاذ نمایند که:

- هر کدام آنها چگونه نقشی را بازی خواهد نمود (به عنوان مثال نقش زن، نقش بزرگ قریه، نقش کشاورز، رئیس قریه، و غیره)؟
- چه نوع ارتباطات اجتماعی بین آنها وجود دارند؟
- روابط آنها با سایر نهاد های ذیربط (مقامات محلی، موسسات بشردوستانه، عودت‌کننده گان) چگونه است؟
- در درون جامعه کی‌ها نفوذ دارند؟
- کدام نوع مشکلات در جامعه و با سایر نهاد های ذیربط وجود دارند؟

روشن سازید که این یک تمرین و بازی است و آنها باید خلاق باشند و از شخصیت خود راضی باشند.

(زمان 30 دقیقه) کارمندان نهاد غیردولتی به گروه‌های اصلی خود برمیگردند و نقش بازی مینمایند تا دیاگرام وین را ترسیم (با استفاده از اوراق فلپ چارت).

(زمان 10 دقیقه) فیدبک در هر گروه کارمندان نهاد غیر دولتی / روستاییان:

از کسانی‌که نقش سازمان های غیردولتی را بازی نموده‌اند، خواهش نمایید تا دور هم جمع شوند و برداشت خود را در مورد سوالات ذیل به اشتراک بگذارند:

- جلسه چگونه بود؟ از کدام روش‌ها استفاده صورت گرفت؟

- آنها چی آموختند؟ آنها باید در آینده حین انجام دادن فعالیت های مشابه چی را به خاطر داشته باشند؟ آنها باید با کی کار نمایند، چرا و چگونه؟
- از کسانیکه نقش روستانشینان را بازی نموده اند بخواهید تا به دور هم جمع شوند و برداشت خود را در مورد سوالات ذیل به اشتراک بگذارند:
- جلسه چگونه بود؟ آیا آنها راضی هستند؟ چرا؟ آیا آنها قادر به گفتن آنچه که میخواستند بگویند بودند؟ آیا کارمندان سازمان های غیردولتی کدام-بخش مهم را فراموش نموده اند و یا آنرا بدرستی درک نموده اند؟ (زمان 20 دقیقه) فیدبک برای تمام اعضای گروه:
- هر گروه نمودار وین و همچنان برداشت کارمندان سازمان های غیردولتی و روستانشینان را به بقیه گروه های کاری ارایه نمایند.
- در مورد محتویات و شکل این تمرین ملاحظات خویش را ارایه نمایید.
- در صورت لزوم، ورق "تحلیل نهاد های ذیربط" (Ref. M2_S3-6) را توزیع نمایید. خود را مطمئن نمایید که نسخه اصلاح شده را همه تایید نموده باشند.
- شما می توانید با توضیح دادن این که ابزار دیگر برای ارائه نتایج شما وجود دارند مانند ماتریکس نهاد های ذیربط (سلاید شماره 10) به پایان برسانید.

4. (زمان 20 دقیقه) – درخت مشکل چی است؟

- پریزینتیشن دوم "M2_S3-2" درخت مشکلات" را باز نمایید.
- توضیح دهید که مشکل چیست (سلاید شماره 2): مشکل یعنی هر وضعیتی که برای یک فرد ناراحت کننده و نامطلوب باشد.
- به عنوان مثال، از اشتراک کننده گان بپرسید: که آیا این نبود زمین و برای کشت و کار یک مشکل است یا خیر؟ بعداً، توضیح دهید: در صورتیکه فرد کشاورز باشد، بلی این یک مشکل است، اما در صورتیکه شخص در کابل زندگی می نماید و معلم است این یک مشکل پنداشته نمیشود.
- سپس، به اشتراک کننده گان 5 دقیقه وقت دهید تا به سلاید درخت مشکل ببینند (سلاید شماره 3). از اشتراک کننده گان بخواهید تا در مورد سوالات ذیل فکر نمایند: "درخت مشکل چیست؟ چی وقت از آن استفاده میشود؟ آیا تا کنون شما بالای یک درخت مشکل کار نموده اید و یا آنرا تهیه نموده اید؟"
- سایر سلاید های "درخت مشکل" (سلاید شماره 4 الی 7) را نمایش دهید و زمانیکه قضیه را مورد مطالعه قرار میدهید سلاید شماره 3 را بر روی صفحه نمایش قرار دهید. صرف لست و درجه بندی مشکلات، نمیتواند تا به اندازه کافی مشکل اصلی را مورد تحلیل قرار دهد "درخت مشکل" ابزار مفید جهت تحلیل سیستماتیک رابطه میان مشکل عوامل آن و پیامد های آن چیست.

- همانگونه که از نام آن پیداست، درخت مشکل توسط «درخت» نشان داده میشود. مشکل اصلی (تنه)، عوامل مشکل (ریشه) و پیامد ها مشکل (شاخه) را دربر میگیرد. تحلیل درخت مشکل با توافق روی "مشکل اصلی" شروع میشود. سپس عوامل و بعدا پیامد های مشکل مورد تحلیل قرار میگیرند.
- بنابراین درخت مشکل ابزار بسیار مفید برای طرح ریزی پروژه شمرده میشود. تحلیل سیستماتیک مشکل اصلی خیلی ها حایز اهمیت میباشد،
- جهت آماده ساختن تمرین 2 "کارت درخت مشکل" (Ref. M2_S3-7) را توزیع نمایید.

5. (زمان 1 ساعت و 30 دقیقه)

تمرین 2: تجزیه و تحلیل معلومات با استفاده از درخت مشکل (سلاید شماره 8)

به اشتراک کننده گان بگویید که آنها یک درخت مشکل را با استفاده از روش قدم به قدم خواهند ساخت. اشتراک کننده گان در گروپ های فرعی کار نمایند. به هر گروپ فرعی یک بخش "دیوار" را اختصاص دهید. ورق "مطالعه ی موردی درخت مشکلات" (Ref. M2_S3-8) را توزیع نمایید. به هر گروپ یک پارچه کاغذ رنگه A3 و یک پارچه کاغذ کوچک را توزیع نمایید (برای هر گروپ یک رنگ مختلف) تا روی آن مشکلات را بنویسند. (زمان 15 دقیقه) گام نخست:

از اشتراک کننده گان بخواهید تا در باره تمام مشکلات که در مطالعه موردی تذکر یافته اند فکر نمایند. بعدا مشکلات را روی پارچه های کاغذ و یا کارت رنگه بنویسند (یک مشکل در هر کاغذ) و آنها را بر روی تکه بزرگ کاغذ نصب نمایند و روی دیوار نمایش دهند (با استفاده از چسپ، تا دوباره تغییر موقعیت نموده بتوانند). مشکلات باید به وضاحت تعریف گردیده و حداقل باید شش مشکل را دریافت نمایند. برای بحث و گفتگو وقت کافی اختصاص دهید و خود را مطمئن سازید که مشکلات که توسط گروپ های کاری مشخص گردیده اند به خوبی تعریف گردند (به عنوان مثال؛ واضح، مشخص، عدم موجودیت راه های حل، عدم موجودیت نیازمندیها).

(زمان 15 دقیقه) گام دوم:

بر بنیاد این لست، از گروپ های فرعی بخواهید تا بر روی یک مشکل اصلی توافق نمایند ("تنه" درخت) و دلیل انتخاب خود را ذکر نمایند. از اشتراک کننده گان بخواهید تا کارت مشکل اصلی خود را در وسط دیوار مربوطه خویش قرار دهند.

توضیح دهید که: در این تمرین از آنها تقاضا به عمل می آید تا تنها یک مشکل اصلی را انتخاب نمایند، اما در واقع شما میتوانید چندین مشکل اصلی را در یک درخت قرار دهید. در اینصورت، آنها باید:

1. تنها روی یک مشکل تمرکز نمایند.
2. به بخش ها و یا نهاد های غیردولتی دیگر در مورد مشکلات دیگر اطلاع برسانند.
3. استراتژی های مختلف تطبیق را بمنظور رسیده گی به اوضاع موجود راه اندازی نمایند.

(زمان 10 دقیقه) فیدبک در مورد گام‌های اول و دوم:
تمام صنف در مورد آنچه که تا فعلاً انجام داده‌اند، بحث نمایند.

ورق (Ref. M2_S3-9) را توزیع نمایید. در این ورق، تمام مشکلات مشخص گردیده‌اند. در صورت لزوم به اشتراک‌کننده‌گان همکاری مینمایید تا برخی از مشکلات که از قید قلم آن‌ها باقی مانده است را اضافه نمایند. توضیح دهید که: این مشکل اصلی فقط بمنظور برآورده ساختن هدف این تمرین انتخاب گردیده است (تا همه روی موضوع مشابه فعالیت خویشرا انجام دهند). این بدان معنا نیست که آنها با داشتن یک دیدگاه متفاوت و یا مشخص نمودن یک مشکل اصلی کدام اشتباه را مرتکب گردیده‌اند.
(زمان 30 دقیقه) گام سوم:

از گروپ‌ها بخواهید تا درخت مشکل را بر اساس مشکل اصلی تهیه نمایند.
آنها باید ریشه‌ها و شاخه‌های مشکل اصلی را شناسایی نمایند، و کارت‌های مرتبط را به ترتیب قرار دهند و بمنظور نشان دادن ارتباط بین مشکلات مختلف خطوط ترسیم نمایند.
برخی از کارت‌ها بیشتر از این مفید نخواهند بود (بدلیل اینکه به مشکل اصلی انتخاب شده ارتباط ندارند). زمانیکه آنها مشکلات جدید را هنگام بحث شناسایی نمودند، آنها را تشویق نمایید تا از کارت‌های جدید استفاده نمایند، به ویژه مشکلاتیکه سبب ایجاد ارتباطات بین مشکلات دیگر میگردند، و ارایه‌کننده علل مشکلات میباشند.
اشتراک‌کننده‌گان را تشویق نمایید تا از کلمه جادویی (چرا؟) استفاده نمایند تا اطمینان حاصل نمایید که درخت مشکل منطقی است.

(زمان 20 دقیقه) فیدبک در مورد گام سوم:
تسهیل‌کننده و تمام اشتراک‌کننده‌گان در اطراف اتاق حرکت نمایند و درخت‌های مشکلات را که توسط هر گروپ فرعی ترسیم گردیده‌اند را ملاحظه نمایند. تسهیل‌کننده فیدبک میدهد (و در صورت لزوم آنها را اصلاح نماید). البته تمام اعضای گروپ میتوانند نظریات و سوالات خویشرا ارایه نمایند.

از تمام صنف بخواهید تا در مورد آنچه که فرا گرفته‌اند بحث نمایند. بر این واقعیت اصرار نمایید که:

- درخت مشکل یک ابزار بوده و نمیتواند تحلیل را برای شما انجام دهد.
- به خاطر داشته باشید که درخت مشکل تنها یکی از چندین ابزار میباشد و بیشتر جهت خلاصه نمودن معلومات که قبلاً جمع‌آوری گردیده باشد از آن استفاده بعمل می‌آید.

ورق "اصلاح درخت مشکل" (Ref. M2_S3-10) را توزیع نمایید: این یک مثال است و هیچ صحیح و غلط قطعی وجود ندارد، زیرا آنچه که در اینجا مهم است بحث روی معلومات است.

6. (زمان 10 دقیقه)

از اشتراک‌کننده‌گان پرسید: کی‌ها باید در ساختن درخت مشکل سهم داشته باشند؟ (سلاید شماره 9)
تاکید نمایید که این مهم است که افرادی که در مورد واقعیت‌های ساحه‌معلومات دارند، میتوانند بخش از تمرین باشند:

- تیم پروژه (منجمله کارمندان ساحوی)

- و خود جوامع آسیب‌دیده

با توضیح دادن مزایا و اهمیت رویکرد‌های اشتراکی ادامه دهید (درک بهتر شرایط برای تیم پروژه، ایجاد حس مالکیت بیشتر برای مردم، و غیره).

سلاید‌های (شماره 10 و 11) را نمایش دهید و توضیح دهید که:

- درخت مشکل ابزار مدیریت دوران پروژه میباشد که میتواند به عنوان یک تمرین مشارکتی هنگام ارزیابی‌های ابتدایی و طرح ریزی یک پروژه از آن استفاده بعمل آید. این روش تحلیل مشکلات اصلی و پیامد‌های آنها بالای جمعیت محل میباشد. در طول این پروسه، تحلیل مشکل بیشتر غنی گردیده و آموزش مشترک در میان اعضای جامعه تشویق میگردد. این شیوه زمینه مباحثه را فراهم میسازد و مشارکت فعال را در میان روستانشینان رایج میسازد، شفافیت را ترویج بخشیده و امکان‌پذیری راه‌های حل که بمنظور رسیده گی به مشکلات شناسایی شده اند را افزایش میبخشد.
- توضیح دهید که ابزار دیگر مدیریت دوران پروژه وجود دارند که اکثراً بمنظور تحلیل معلومات و طرح ریزی پروژه‌ها از آن استفاده بعمل می آید.

8. (زمان 20 دقیقه) - چگونه میتوانید تجزیه و تحلیل نهاد‌های ذیربط و درخت مشکل را در پروپوزل خویش شامل سازید؟

از اشتراک‌کننده‌گان بخواهید تا: به فارمت‌های تمویل‌کننده‌گان مختلف دقت نمایند (این فارمت‌ها باید قبلن آماده شده باشند، Ref. M2_S2-1; M2_S2-2; M2_S2-3). و تصمیم بگیرید که شما در کجا و چگونه میتوانید نتایج حاصل شده از تحلیل نهاد‌های ذیربط و درخت مشکل را ارایه نمایید.
اطمینان حاصل نمایید که اشتراک‌کننده‌گان تمام نکات ذیل را مراعات نموده باشند و در صورت لزوم آنرا تکمیل نمایند:

- تحلیل نهاد‌های ذیربط و درخت مشکل را می‌توان در بخش "ارزیابی نیازمندیها" شامل نمود.
- تحلیل نهاد‌های ذیربط میتواند در بخش‌های آتی نیز مدغم گردد:
- در بخش "مشارکت" و یا بخش "شرکای تطبیق‌کننده".

– در بخش "هماهنگی ساحوی.

به عنوان مثال: در فارمت ایکو:

بخش 2. نیازسنجی/بخش فرعی 2.2. بیان مشکل و تحلیل نهاد های ذیربط.

بخش 6. هماهنگی ساحوی.

بخش 7. شرکای تطبیق کننده.

بخش چهارم

ستراتیژی عملیاتی و پلان گذاری چند بعدی

اهداف:

- در پایان بخش چهارم اشتراک کننده گان قادر خواهند بود تا:
- پاسخ های احتمالی عملیاتی را تحلیل نمایند، البته با در نظر داشت دستور کاری و ظرفیت سازمان غیردولتی.

زمان مورد نیاز: 3 ساعت و 20 دقیقه:

پلان بخش:

زمان 5 دقیقه	معرفی بخش
(زمان 1 ساعت و 20 دقیقه)	شناسایی عوامل خارجی و پلان گذاری بر مبنای سناریو های متفاوت
زمان 15 دقیقه	تعریف عوامل خارجی
زمان 15 دقیقه	مطالعه موردی: عوامل خارجی و درخت مشکل
زمان 40 دقیقه	تمرین اول: تصور سناریوها
زمان 10 دقیقه	نتیجه گیری: سناریو ها چرا و چگونه باید پلان گذاری گردند؟
(زمان 1 ساعت و 55 دقیقه)	شناسایی ستراتیژی های عملیاتی
زمان 5 دقیقه	تعریف ستراتیژی عملیاتی
زمان 15 دقیقه	مطالعه ی موردی: ساحه فعالیت و درخت مشکل
زمان 30 دقیقه	درخت راه های حل
زمان 20 دقیقه	تمرین دوم: عبور از خط/مرز
زمان 45 دقیقه	تمرین سوم: انتخاب ستراتیژی های عملیاتی

موادی که نیاز به چاپ دارند:	مواد مورد نیاز:
♦ سناریو اصلاح شده (Ref. M2_S4-1.)	♦ فلپ چارت
♦ مطالعه موردی ستراتیژی های درخت مشکل (Ref. M2_S4-2)	♦ قلم مارکر با رنگ های متفاوت (سرخ، سبز، آبی، سیاه)
♦ مطالعه موردی درخت راه های حل (Ref. M2_S4-3)	♦ برای مطالعه مطالعه "تعریف ساحه فعالیت"
	♦ اوراق A4 (برای درخت راه های حل)
پریزینتیشن پاورپاینت:	
♦ ستراتیژی عملیاتی (Ref. M2_S4-PP1)	
♦ گزینه های تحلیل (Ref. M2_S4-PP2)	

قدم به قدم

1. (زمان 5 دقیقه) – معرفی بخش

به سلاید شماره 2 "مراحل طرح ریزی پروژه" در پاورپاینت "ستراتیژی عملیاتی" مراجعه نمایید و توضیح دهید که:

شما اکنون مرحله اول را به پایان رسانیدید. اکنون شما مرحله دوم را تجربه خواهید نمود: شناسایی بهترین ستراتیژی جهت حل یک مشکل، البته با در نظر داشت منابع موجود، ظرفیت های محلی و آسیب پذیری مردم. تعریف ستراتیژی (سلاید شماره 3) و اهداف مرحله دوم (سلاید شماره 4) را ارایه نمایید

شناسایی عوامل خارجی و پلان گذاری سناریو ها:

2. (زمان 15 دقیقه) – تعریف عوامل خارجی

توضیح دهید که عوامل خارجی کدام ها اند (سلاید شماره 6): عوامل خارجی عبارت از فکتور های اند که بر روی سازمان و / یا تطبیق پروژه تاثیرات قابل ملاحظه دارند. آنها عبارتند از عوامل اقتصادی، سیاسی، محیط زیستی، قانونی/حقوقی، فنی و اجتماعی. تمرین (سلاید شماره 7):

از اشتراک کننده گان بخواهید تا آنعده عوامل خارجی را ذکر نمایند که بالای پروژه های بشردوستانه در شرایط افغانستان اثرگذار اند.

(بطور مثال امنیت، خشکسالی، سیلاب ها و غیره).

در پایان تمرین، توضیح دهید که: شناسایی عوامل خارجی بسیار مهم میباشد. بررسی دقیق وضاحت و عدم وضاحت عوامل خارجی شناخته شده سبب تفکر انتقادی و خلاقانه میگردد. عوامل خارجی مواد منابع ابتدایی را برای سناریو ها فراهم مینمایند (طوریکه ما بعداً آنرا مشاهده خواهیم نمود).

3. (زمان 15 دقیقه) – مطالعه ی موردی: عوامل خارجی و درخت مشکل (سلاید شماره 8)

(زمان 10 دقیقه) **سلاید شماره 9** را نمایش دهید. از اشتراک کننده گان بخواهید تا دوباره به درخت مشکل خویش مراجعه نموده و عوامل خارجی را شناسایی نمایند (آنها باید یک علامت **سرخ رنگ** را بر روی کارت های خویش بگذارند).

(5 دقیقه) فیدبک/ بازدهی:

هرگاه لازم باشد، دوباره توضیح دهید که: مشکلات نشانی شده با یک علامت "سرخ" عبارت از آنعده عوامل خارجی (طبیعی یا ساخته دست انسانها) میباشند که شما باید آن را مد نظر داشته باشید، اما آنها را حل بوده نمیتوانند، آنها خارج از کنترل شما هستند. اینها میتواند شامل "کمبود بارنده گی"، "جنگ"، "افزایش قیمت پنبه"، و غیره باشند. مشکلات دیگر اینکه شما میتوانید روی آن کنترل اندک داشته باشید، بنأ آنها باید نیز هنگام طرح ریزی پروژه مدنظر گرفته شوند و در عرصه مدیریت آن سعی به عمل آید.

4. (زمان 40 دقیقه) – تمرین اول: تصور سناریو ها

تعریف سناریو را ارایه نمایید (**سلاید شماره 11**): پیشبینی آنچه که ممکن است در آینده اتفاق بیافتند البته بگونه ی احتمالی.

تمرین اول: تصور سناریو ها (سلاید شماره 12) ("ستراتیژی عملیاتی"):

اشتراک کننده گان را به 3 گروه کاری تقسیم نمایید. و به آنها یادآوری نمایید که وضعیت ولسوالی خاک جبار اینگونه است (**سلاید شماره 13**):

- ولسوالی خاک جبار به یک بحران پیچیده مواجه میباشد. خشکسالی مکرر وضعیت اقتصادی مردم را بدتر ساخته است.
- پس از سقوط طالبان امنیت به مرور زمان بهبود یافته است. با این حال، در مناطق دور افتاده یک مشکل جدی باقی مانده است، به ویژه مشکل حمل و نقل.
- جمعیت ساکن در کمپ های پاکستان بازگشت گسترده را به منطقه آغاز نموده اند. هنگامیکه آنها برمیگردند آنها باید با پیامد های چندین ساله خشکسالی و ماین گذاری در زمین و زیربنا ها مقابله نمایند.

گام نخست (سلاید شماره 14):

(زمان 10 دقیقه) هر گروه باید یک سناریوی متفاوت را در مورد آنچه که ممکن است در آینده اتفاق بیافتد تصور نمایند:

– سناریوی خوش بینانه / بهترین حالت.

– سناریو واقعی / سناریو بیشتر احتمالی (درجه متوسط).

– سناریوی بدبینانه .

(زمان 10 دقیقه) فیدبک/ بازخورد در مورد گام نخست:

هر گروه سناریو خود را پیشکش نماید. در مورد محتویات فیدبک بدهید و سپس جوابات ذیل را بخوانید و توضیح دهید که: این تنها به عنوان مثال ارایه گردیده‌اند و هیچ پاسخ درست در زمینه وجود ندارد.

سناریوی خوشبینانه: موج جدیدی پناهندگان که به ساحه برمیگردند، با خود مقدار زیادی از دارایی را انتقال می‌دهند، تجارت جدید را در منطقه راه اندازی مینمایند و زمین را دوباره به زرع آماده می‌سازند. وضعیت امنیتی در منطقه به سرعت بهبود می‌یابد. وضعیت سیاسی خوب و ثابت می‌باشد. فصل بارانی بسیار عالی می‌باشد.

سناریوی واقع بینانه: وضعیت سیاسی و امنیتی اساساً ثابت باقی می‌ماند. هیچ حادثه جدی منطقه را متاثر نساخته است. بیجا شده گان داخلی و پناهنده گان به بازگشت و اقامت در این منطقه ادامه می‌دهند. فصل بارانی آینده کاملاً خوب است.

سناریوی بدبینانه: وضعیت سیاسی بدتر می‌شود. درگیری در منطقه نیازمندیهای انسانی را افزایش می‌بخشد و منجر به بیجا شدن آنها می‌گردد. خشکسالی بالای منطقه، بیجا شده گان داخلی، پناهنده گان و دهاقین محلی تاثیرات سوء گذاشته و آنها ساحه را ترک مینمایند تا به نیازمندیهای آب و غذای خویش رسیده گی نموده بتوانند.

(زمان 10 دقیقه) گام دوم:

"سناریو اصلاح شده" (Ref. M2_S4-1) را توزیع نمایید و از گروه های کاری بخواهید تا در مورد نوع پروژه ی که می توانند مطابق سناریو آنها تطبیق گردند، فکر نمایند (سلاید شماره 15): آیا شما پروژه کوتاه مدت، میان مدت و یا درازمدت را پلان گذاری مینمایید؟ چگونه فعالیت ها: فعالیت های احیاء مجدد فوری و یا انکشافی؟ و کدام گروه جمعیت باید مورد هدف قرار گیرند؟

(زمان 10 دقیقه) فیدبک در مورد گام دوم:

هر گروه سناریوی خویشرا پیشکش نماید.

در مورد محتویات فیدبک بدهید و جوابات ذیل را به خوانش بگیرید. توضیح دهید که: اینها صرف بعنوان مثال ارایه گردیده‌اند و هیچ پاسخ درست وجود ندارد.

سناریوی خوشبینانه: به تطبیق فعالیت های بزرگ بشردوستانه نیاز وجود ندارد. احتمالاً، ممکن یک برنامه اضطراری کوتاه مدت راه اندازی گردد تا به نیازمندیهای اساسی و فوری مردم آسیب پذیر رسیده گی صورت گیرد. پروژه های انکشافی میتواند بمنظور حمایت از بهبود وضعیت اقتصادی منطقه طرح ریزی گردد.

سناریوی واقع بینانه: امکان دارد تا پلانگذاری میان مدت را راه اندازی نمود (3/2 سال). هر دو نوع فعالیت های احیاء مجدد و اضطراری باید همزمان تطبیق گردند: فعالیت های اضطراری جهت رسیده گی به نیازمندیهای اساسی و

فوری؛ فعالیت‌های احیاء مجدد برای راه‌اندازی مجدد برنامه‌های زراعتی (کشاورزی و مالداری). هر دو گروپ عودت‌کننده گان و خانواده‌های میزبان نیازمند حمایت و پشتیبانی شوند.

سناریوی بدبینانه: نیازمندیهای فوری بشردوستانه وجود دارد که باید از طریق برنامه‌های اضطراری به آن رسیده‌گی صورت گیرد (به عنوان مثال توزیع نمودن مواد غذایی و آب)، چون مردم محل تصمیم گرفته‌اند تا منطقه را ترک نمایند. اما راه‌اندازی مجدد برنامه‌های احیاء مجدد در کوتاه مدت مشکل می‌باشد. اما با وجود آن هم، بعد از آنکه وضعیت دوباره به حالت ثابت برگردد، مدنظر گرفتن فعالیت‌های زراعت و افزایش درآمد‌ها مهم می‌باشند تا اقتصاد خانواده‌ها تقویت گردد.

5. (زمان 10 دقیقه) – چرا و چگونه باید سناریو‌ها پلانگذاری گردند؟

از اشتراک‌کننده گان بپرسید: مدنظر گرفتن سناریو‌های مختلف چرا حایز اهمیت می‌باشند؟

توضیح دهید که (سلاید شماره 16 الی 21):

پلانگذاری سناریو‌ها یک ابزار برای تفکر استراتژیک می‌باشد.

- پلانگذاری سناریو‌ها برای آن‌عه نهاد‌هایی که در آینده نیاز به پلانگذاری دارند یک ابزار مفید پنداشته می‌شود، اما در مورد آنچه که در آینده اتفاق خواهد افتاد، دقیق نمی‌باشد.

- این امر در عرصه جبران نمودن دو اشتباهات معمول تصمیم‌گیری همکاری مینماید: پیش‌بینی‌های ناچیز و پیش‌بینی‌های مبالغه‌آمیز.

- این امر سبب توسعه میزان امکاناتی می‌گردد که ما آنرا مشاهده مینماییم و ما را در برابر اصطکاک‌های غیرمتصور و غیرقابل کنترل محافظت مینمایند. پیش‌بینی دیگر آن عبارت است از تمایل در مورد جستجوی شواهد تایید شده می‌باشد.

- پلانگذاری سناریو کمک مینماید تا نسخه‌های متعدد برای آینده ایجاد گردند به جای یک پیش‌بینی واحد. در این شیوه، پروسه مذکور منتج به استراتژی‌های سالم گردیده و ما را قادر خواهد ساخت تا شماری از عوامل احتمالی‌ای را که ممکن بالای نهاد/پروژه اثرگذار باشند مدنظر داشته باشیم.

- پلانگذاری سناریو یک امر مشارکتی و کارگروپی می‌باشد.

گام‌های پلانگذاری سناریو:

- اولین گام عبارت از شناسایی عوامل خارجی قبل از نوشتن سناریو‌ها می‌باشد. تمام عوامل را شرح و

توضیح دهید که چرا و چگونه بالای وضعیت اثر خواهد گذاشت. در این مرحله پروسه، معمولاً از تحرک مغزی استفاده صورت می‌گیرد، تا نظریات احتمالی گروپ‌ها بدست آیند.

- نوشتن سناریو‌ها: هر سناریو یک داستانی را در مورد اینکه چگونه عناصر مختلف میتوانند تحت شرایط خاص باهم تعامل نمایند بیان مینماید. سناریو‌ها باید یک آینده متفاوت را در مقایسه با تفاوت‌های موجود در یک موضوع

ارایه بدارند. یک روش ساده شناسایی این است که تمام عناصر منفی را در یک جهت قضیه و تمام عناصر مثبت را در جهت دیگر قضیه قرار دهیم.

شناسایی استراتژی‌های عملیاتی

6. (زمان 5 دقیقه) – تعریف استراتژی‌های عملیاتی

توضیح دهید که:

مفهوم برنامه یا پروژه باید با هدف کلی، دیدگاه و مأموریت سازمان شما مطابقت داشته باشد. "عملیات" با آن‌ده فعالیت‌ها و طرز‌العمل‌ها تعامل مینماید که در روند تطبیق فعالیت‌های روزمره دخالت دارند، "استراتژی" با جهت کاری و ساحات تحت پوشش یک نهاد برای یک زمان طولانی سروکار دارد. هدف استراتژی عملیاتی عبارت از کاهش فاصله میان استراتژی سازمانی و تطبیق پروژه میباشد. این استراتژی، اهداف استراتژیک را به نتایج واضح و پیشبینی شده مبدل میسازند.

7. (زمان 15 دقیقه) – مطالعه‌ی موردی: ساحه فعالیت و درخت مشکل

(زمان 10 دقیقه) از اشتراک‌کننده‌گان تقاضا به عمل آورید تا مشکلاتی را شناسایی نمایند که به رنگ سبز نشانی شده‌اند نه رنگ سرخ (سلاید شماره 23):

– مشکلات توسط دیگر سازمان‌ها تحت پوشش قرار گرفته‌اند؟ (به رنگ آبی نشانی شوند).

– کدام یک را میتوان توسط نهاد غیردولتی (AFP) حل نماییم؟ (یک علامت سبز بگذارید).

(زمان 5 دقیقه) فیدبک/بازدهی (سلاید شماره 24 و 26):

توضیح دهید که: "مشکلات تصفیه شده" ما را قادر میسازد تا امکانات پروژه و انسجام آن را در استراتژی نهاد خویش تضمین نماییم، البته در هماهنگی با سایر نهاد‌های ذیربط. در پایان این تمرین آنچه را که شما به عنوان یک نهاد انجام خواهید داد و اینکه اداره شما چه چیزی را چگونه واقعی انجام خواهد داد، شناسایی خواهید نمود.

درخت مشکل اصلاح شده "تصفیه شده" را نمایش دهید (سلاید شماره 24) و ورق "استراتژی درخت مشکل مطالعه موردی (Ref. M2_S4-2)" را توزیع نمایید.

8. (زمان 30 دقیقه) – درخت راه حل:

(زمان 10 دقیقه) گام بعدی تهیه یک درخت راه حل است، تا در عرصه انتخاب نمودن استراتژی‌های عملیاتی همکاری نماید. درخت راه حل عبارت از یک آئینه درخت مشکل بوده و طرح ریزی آن به مراتب آسانتر میباشد. **سلاید شماره 27 الی 31** را به نمایش بگذارید.

هر مشکل به عنوان یک وضعیت مثبت حل میشود. مثال را ارایه نمایید:

– "کیفیت خراب ماهی دریایی" به "کیفیت ماهی دریایی معیاری می باشد" مبدل خواهد شد.

– "شکار کوچکتر برای ماهیگیران" به "بهبود شکار ماهیگیران" مبدل خواهد شد.

(زمان 15 دقیقه) مطالعه موردی (سلاید شماره 32):

از تمام گروپ های فرعی بخواهید تا درخت راه حل خود را تهیه نمایند. هرگاه اشتراک کننده گان به این باور باشند که سازماندهی مجدد یک امر منطقی می باشد آنها می توانند کارت های خود را دوباره سازماندهی نمایند. از اشتراک کننده گان بخواهید تا به "راه حل اساسی" که آنها مینویسند توجه ویژه داشته باشند (یعنی به چیزیکه به طور مستقیم به "مشکل اصلی" ارتباط دارد).

اطمینان حاصل نمایید که اشتراک کننده گان درخت مشکل و درخت راه حل را در دو محل متفاوت قرار دهند، اما در کنار یکدیگر، چون هنوز هم ما به هر دوی آن نیاز داریم.

(زمان 5 دقیقه) فیدبک/ بازخورد: در صورت لزوم نظرات خویش را در میان بگذارید و ورق "مطالعه موردی درخت راه حل" (Ref. M2_S4-3) را توزیع نمایید.

9. (زمان 20 دقیقه) – تمرین دوم: عبور از خط (مرز):

اکنون پاورپاینت دوم که بنام "گزینه های تحلیل M2_S4-PP1" یاد میشود را باز نمایید.

تمرین دوم: عبور از خط (سلاید شماره 2 در مورد پاورپاینت "گزینه های تحلیل"):

(زمان 10 دقیقه) با تمام اشتراک کننده گان، چوکی های صنف درسی را بشکل حلقه تنظیم نمایید. کسانی که میل ندارند شرکت نماید میتوانند در یک طرف صف چوکی ها باقی بمانند. اشتراک کننده گان که میخواهند در این بازی اشتراک نمایند به طرف دیگر تشریف ببرند. راهنمایی نمایید:

در ظرف 5 دقیقه، اشتراک کننده گان باید مطابق قوانین بازی از حلقه ی چوکی عبور نمایند:

0. شما میتوانید پای خود را بالای چوکی قرار دهید.

1. فقط میتوانید عقب چوکی ها را لمس نمایید.

2. شما نمیتوانید از سر چوکی ها عبور نمایید

از کسانی که شرکت نمی نمایند می توانید به عنوان منابع استفاده نمایید تا اشتراک کننده گان را در عرصه عبور نمودن از صف کمک نمایند!

(زمان 10 دقیقه) فیدبک در جلسه عمومی:

در مورد انتخاب اشتراک کننده گان مباحثه نمایید. نکته کلیدی در اینجا درک این موضوع است که استراتژی ها میتواند متعدد باشند و معیار ها مختلف، سلاید "تحلیل استراتژی های مختلف" (سلاید شماره 3 و 4) را نمایش دهید.

توجه: به یاد داشته باشید که انجام تمرین حضور اشخاص دارای معلولیت فیزیکی، و یا تماس فیزیکی میان افراد ممکن است در بعضی حالات از نظر فرهنگی مناسب نباشد. این احتمالاً یک بازی فیزیکی است بناً در صورتیکه اشتراک کننده گان خود را حین شرکت در چنین بازی راحت احساس نمی نمایند، پس نباید بالای آنها فشار وارد گردد.

10. (زمان 45 دقیقه) – تمرین سوم: انتخاب استراتژی های عملیاتی:

تمرین سوم: انتخاب استراتژی های عملیاتی:

توضیح دهید که: ما بالای سناریو واقع بینانه کار مینماییم (سلاید شماره 5).

(زمان 10 دقیقه) اول، از هر گروپ بخواهید تا 1 مشکل ایرا که با **رنگ سبز** انتخاب شده باشد انتخاب نماید (به عنوان مثال مشکلاتی که توسط نهاد (AFP) تحت پوشش قرار گرفته اند مانند؛ کمبود تخم اصلاح شده/غله، از دست دادن گاو های قلبه، زمین ایکه قابل قلبه نمیباشد، و غیره) و با حداقل 3 گزینه مختلف برگردند تا این مشکل را حل نمایند (سلاید شماره 6).

از آنها بخواهید تا فواید و نواقص هر 3 گزینه را با توجه به معیارهای ذیل مقایسه نمایند (سلاید شماره 7):

- زمان
- اثرات احتمالی منفی بالای جمعیت و محیط زیست
- هزینه
- مشارکت جامعه
- مسائل جندر

سپس اشتراک کننده گان باید یک جدول را ترسیم نمایند (با استفاده از اوراق فلپ چارت) تا نشان دهند که گزینه های آنها چگونه مقایسه میگردند.

معیار	گزینه (الف)	گزینه (ب)	گزینه (ج)
زمان	+++	++	+
هزینه	++	+	++
تاثرات منفی بالای جمعیت و محیط زیست	++	+	+++
مشارکت جامعه	++	++	+++
مسائل جندر	+	++	+++

مثال: هرگاه برای هر گزینه معیارات بیشتر وجود داشته باشند، در اینصورت شما علایم بیشتر را قرار خواهید داد. بطور مثال در اینجا، بهترین گزینه (ب) است چرا که تطبیق آن به زمان نیاز دارد اما نسبت به گزینه (الف) به زمان کمتر نیاز دارد؛ هزینه آن کمتر از گزینه های الف و ج میباشد؛ همینگونه تاثیرات منفی کمتر دارد؛ و همچنان مشارکت جامعه و مسئله جندر گزینه ج را ترجیح می دهد، حداقل معیار های دیگر به اندازه کافی خوب هستند و بصورت عموم میتواند گفت این بهترین گزینه میباشد.

(زمان 5 دقیقه) بالاخره، در پایان این تمرین هر گروه باید تصمیم نهایی خود را در مورد راه‌های حل مشکل خویش بر اساس تحلیل معیارهای فوق گرفته باشند (سلاید شماره 8).

(زمان 10 دقیقه) فیدبک در جلسه عمومی:

به هر گروه گوش فرا دهید و در صورت لزوم نظریات خویشرا ارایه نمایید. اطمینان حاصل نمایید که اشتراک‌کننده‌گان هنگام مشخص ساختن استراتژی‌ها اهمیت مدنظر گرفتن ظرفیت و دانش محلی را درک نموده باشند.

بخش پنجم

چهارچوب منطقی

اهداف: در مورد این چهارچوب روشنی انداخته شده است!

در پایان بخش 5، اشتراک‌کننده‌گان قادر خواهند بود تا:

- درک نمایند که چگونه می‌توانند یک چهارچوب منطقی ای را آماده سازند که برای آنها در تطبیق پروژه ممد واقع شود، و چگونه اهداف شاخص‌ها، دست‌آوردها و فعالیت‌های در یک پروژه مشخص گردد.

زمان مورد نیاز: 6 ساعت و 40 دقیقه الی 7 ساعت و 10 دقیقه:

پلان بخش:

زمان 5 دقیقه	معرفی بخش
(زمان 25 دقیقه)	زنجیره‌ی چهارچوب منطقی
زمان 20 دقیقه	تمرین اول: زنجیره‌ی چهارچوب منطقی
زمان 5 دقیقه	نتیجه‌گیری
(زمان 20 دقیقه)	وضاحت در مورد واژه‌ها و تعاریف: اهداف و منطق مداخله (تطبیق پروژه)
زمان 15 دقیقه	ارایه/پیشکش واژه‌ها
زمان 5 دقیقه	مطالعه‌ی موردی
زمان 15 دقیقه	پریزینتیشن چهارچوب منطقی
(زمان 1 ساعت الی 1 ساعت و 30 دقیقه)	طرح ریزی اهداف
زمان 10 دقیقه	پریزینتیشن
زمان 30 دقیقه	تمرین دوم: اهداف برنامه آموزشی (اختیاری):
زمان 20 دقیقه	تمرین سوم: فعالیت‌ها، نتایج و اهداف (اختیاری)
زمان 30 دقیقه	مطالعه‌ی موردی
(زمان 1 ساعت و 15 دقیقه)	تحلیل عوامل خارجی
زمان 15 دقیقه	پیشکش/ارایه
زمان 30 دقیقه	تمرین چهارم: محدودیت در برابر محدودیت‌ها
زمان 30 دقیقه	مطالعه‌ی موردی
(زمان 1 ساعت و 20 دقیقه)	شاخص‌ها
زمان 20 دقیقه	تمرین پنجم: رانندگی موثر

زمان 30 دقیقه	پریزینتیشن
زمان 30 دقیقه	مطالعه ی موردی
زمان 5 دقیقه	چگونه میتوانید چهارچوب منطقی را در پیشنهاد/ پروپوزل خود شامل سازید
زمان 20 دقیقه	جمع بندی/خلاصه
پس از آنکه بخش پنجم تکمیل گردید:	
زمان 60 دقیقه	تمرین ششم: طرح ریزی چهارچوب منطقی پروژه برنامه آموزشی (اختیاری)

مواد مورد نیاز:	موادی که نیاز به چاپ دارند:
♦ اوراق فلپ چارت (جهت ترسیم چهارچوب منطقی روی دیوار قرار داده شوند) • چسپ • قطعات کوچک و مستطیل شکل کاغذ (جهت نوشتن اهداف، نتایج، و غیره چهارچوب منطقی) • قلم های مارکر	♦ ست 1 کارت های منطقی (Ref. M2_S5-1) ♦ ست 2 کارت های منطقی (Ref. M2_S5-2) ♦ تمرین سوم: اهداف نتایج فعالیت ها (Ref. M2_S5-3) ♦ ماتریکس چهارچوب منطقی (Ref. M2_S5-4) ♦ کارت شاید (Ref. M2_S5-5) ♦ کارت نخیر (Ref. M2_S5-5) ♦ کارت بلی (Ref. M2_S5-5) ♦ چهارچوب منطقی ستون ها و ردیف ها (Ref. M2_S5-6) ♦ برنامه آموزشی چهارچوب منطقی (Ref. M2_S5-7) ♦ اصلاح برنامه آموزشی چهارچوب منطقی (Ref. M2_S5-8)
	پریزینتیشن:
	♦ Logical framework (Ref. M2_S5-PP1) ♦ چهارچوب منطقی (Ref. M2_S5-PP1)

1. (زمان 5 دقیقه) – معرفی بخش:

اسلاید "مراحل طرح ریزی پروژه" (اسلاید شماره 2 PPT M2_S5-P1 چهارچوب منطقی) را نمایش و توضیح دهید که شما حالا مرحله دوم را به پایان رسانیده اید و برای آغاز مرحله سوم آماده باشید:

منطق تطبیق پروژه

(زمان 25 دقیقه) – زنجیره منطقی:

2. (زمان 25 دقیقه) – تمرین اول:

تمرین 1: زنجیره منطقی (سلاید شماره 3):

(زمان 5 دقیقه) گام نخست: "کارت منطق" (Ref. M2_S5-1) را به هر گروه بگونه جداگانه توزیع نمایید و از آنها بخواهید تا پارچه ها را که در واقع یک لاگ فرم است، دوباره ترتیب نمایند.

کارت چارچوب منطقی – ست اول:

- 1 - مردم ولسوالی خاک جبار قادر اند تا به نیازمندیهای اولیه خویش بگونه پایدار رسیده گی نمایند.
 - 2- به تعداد 2000 خانواده قادر اند تا به نیازمندیهای غذایی خویش از لحاظ کمیت و کیفیت رسیده گی نمایند.
 - 3- از آخرین فصل کشت به اینطرف 100 گروه دهاقین مواد غذایی خویشرا 25 درصد افزایش داده اند.
 - 4 - توزیع تخم اصلاح شده / آموزش 100 گروه از دهاقین.
 - 5 - تخم های اصلاح شده/ آموزگاران / مواد لوژیستیکی
- (زمان 5 دقیقه) فیدبک در مورد گام نخست: در جلسه عمومی، نتایج را به اشتراک بگذارید و از اشتراک کننده گان بخواهید تا برداشت شان را در مورد پروسه ارایه نمایند (ما به دنبال پیدا کردن معلومات در مورد "علل ← معلول" لاگ فرم میباشیم).
- شکل اصلاح شده را نمایش دهید (سلاید شماره 4).

(زمان 5 دقیقه) گام دوم:

به عین گروه "ست کارت منطق 2" (Ref. M2_S5-2) را توزیع نمایید. از آنها بخواهید تا هر «عنوان» را با ست قبلی کارت ها مطابقت دهند (که قبلاً به یک ترتیب درست آماده گردیده بود)

کارت های منطق – بسته 2:

- 1 - هدف کلی
 - 2 - اهداف ویژه
 - 3 - نتایج متوقع یا بیرون داد ها
 - 4 - فعالیت ها
 - 5 - وسایل و منابع
- (زمان 5 دقیقه) فیدبک در مورد گام دوم: در جلسه عمومی، نتایج را به اشتراک بگذارید. شکل اصلاح شده را نمایش دهید (سلاید شماره 5).

3. (زمان 5 دقیقه) – نتیجه گیری:

توضیح دهید که اشتراک کننده گان یک "زنجیره ی منطقی" را تشکیل داده اند (سلاید شماره 6): اساس یک زنجیره ی منطقی را روابط عادی (علل ← معلول) میان سطوح مختلف اهداف تشکیل میدهد و ارایه کننده رابطه

میان فعالیت‌های که شما پلان گذاری نموده اید و تغییراتی که شما آرزوی دستیابی به آنرا برای مردم مورد نظر دارید، میباشد.

(زمان 20 دقیقه) – وضاحت در مورد واژه‌ها و تعاریف: اهداف، تطبیق پروژه:

4. (زمان 25 دقیقه) – واژه‌ها:

سلاید شماره 7 الی 10 را به نمایش بگذارید و واژه‌های آتی را مورد بحث قرار دهید:

– هدف عمومی

– اهداف ویژه

– نتایج متوقع یا بیرون داد ها

– فعالیت‌ها

خود را مطمئن سازید تا اشتراک‌کننده‌گان تفاوت میان فعالیت‌ها، نتایج و اهداف را درک نمایند: نتایج و اهداف نشان میدهند که تغییر ایجاد گردیده است (فعالیت‌ها نتایج نمیباشند،

واضح سازید که "منطق در تطبیق پروژه" چیست:

در منطق مداخله، شما تعریف خواهید نمود که:

- اهداف و یا تغییراتی را که شما می‌خواهید آنرا بدست بیاورید.
- فعالیت‌های را که شما باید بمنظور دستیابی به نتایج انجام دهید.
- ابزار و منابع مورد نیاز برای تطبیق فعالیت‌ها.

سلاید شماره 11 "زنجیره ی منطقی" را نمایش دهید.

5. (زمان 5 دقیقه) – مطالعه ی موردی:

گروپ‌های فرعی مجدداً⁴ به درخت راه حل خود مراجعه نمایند و کارت‌های ذیل را در جای مربوطه نصب نمایند: فعالیت‌ها/ نتایج متوقع یا بیرون دادها/ هدف مشخص (= مشکل اصلی) / هدف کلی.

6. (زمان 15 دقیقه) – پیشکش چهارچوب منطقی

از اشتراک‌کننده‌گان بپرسید که چهارچوب منطقی چیست و بعداً خودتان معلومات دهید. بعد از تکمیل معلومات

سلاید های "چهارچوب منطقی" (سلاید شماره 12 الی 14) را نمایش دهید و ورق "ماتریکس چهارچوب

منطقی" (Ref. M2_S5-4) را توزیع نمایید:

چهارچوب منطقی ابزار است که بیشتر حین پلان گذاری یک پروژه از آن استفاده صورت میگیرد. این ابزار برای طرح

ریزی، تطبیق و ارزیابی پروژه مفید میباشد

چهارچوب منطقی دارای 4 ردیف و 4 ستون میباشد، که قرار ذیل تکمیل میگردد:

– ستون منطق مداخله (موارد تطبیقی پروژه): هدف کلی، هدف مشخص، نتایج متوقع (ستون 1).

- عوامل خارجی و یا فرضیات (ستون 4).
- شاخص‌ها و منابع برای معلومات (ستون 2 و 3 برای خطوط 1، 2 و 3).
- واضح سازید که: منابع، هزینه، فعالیت‌ها پاسخ‌دهنده "چگونه" می‌باشند در حالیکه هدف کلی / هدف مشخص / نتایج متوقع پاسخ‌دهنده "چه" پنداشته میشوند.
- سلاید "خلاصه" (سلاید شماره 15)** را نمایش دهید و یک مرور نهایی انجام دهید. به اشتراک‌کننده‌گان بگویید که اکنون هر عنصر چهارچوب منطقی به تفصیل توضیح داده خواهد شد.
- (زمان 1 ساعت الی 1 ساعت و 30 دقیقه) - طرح ریزی اهداف:**
- تعریف و تدوین اهداف **(سلاید شماره 16)** مرحله نخست تهیه یک چهارچوب منطقی پنداشته میشود.

7. (زمان 10 دقیقه) - آرایه:

- تشخیص و تعریف درست و دقیق هدف در مرحله دیزاین پروژه یک امر خیلی مهم و کلیدی است:
- هدف باید (SMART) باشد **(سلاید شماره 17)**.

8. (زمان 30 دقیقه) - تمرین دوم (اختیاری)

تمرین دوم: اهداف برنامه آموزشی (Training)

- (زمان 15 دقیقه) در گروه، از اشتراک‌کننده‌گان بخواهید تا هدف کلی، هدف مشخص و نتایج متوقع برنامه آموزشی را روی فلپ چارت بنویسند (به عنوان مثال آنها باید 3 هدف را طرح ریزی نمایند)، همانگونه که توسط آموزگار تعریف خواهد گردید.
- فیدبک (بازخورد):
- در مورد یافته‌ها بحث نمایید و در مورد اینکه اهداف چگونه میتوانند به بهترین شیوه آن بیان گردند، با همدیگر توافق نمایید و اطمینان حاصل نمایید که:
- نتایج متوقع باید بگونه مستقیم متوجه مستفید شونده‌گان باشند (بگونه مثال: اشتراک‌کننده‌گان برنامه آموزشی) و نباید مثل فعالیت‌ها طرح ریزی گردند.
- هدف مشخص باید بگونه مستقیم ناظر بر تیم پروژه باشد. به عنوان مثال، "در پایان سال 2008، تمام اعضای تیم پروژه به وجه احسن پروژه را طرح و تطبیق خواهد نمود".
- هدف کلی مردم را مورد هدف قرار میدهد. به عنوان مثال، "مردم از آرایه خدمات بهتر مستفید خواهند شد"
- سلاید "طرح ریزی اهداف: **(سلاید شماره 20)** را به نمایش بگذارید.

تمرین سوم: فعالیت‌ها، نتایج و اهداف

- راهنمایی‌های ذیل را به تمام اشتراک‌کننده‌گان توضیح دهید: "من (آموزگار) یک تعداد جملات را می‌خوانم و شما (اشتراک‌کننده‌گان) باید بگویید که آیا این یک فعالیت است یا بیرون داد (output)، یا هم هدف مشخص و یا

هدف کلی، و جواب را با استفاده از حرکات که در سلاید نشان داده شده است ارایه نمایید (سلاید مربوطه را نمایش دهید: (سلاید شماره 21)

- **فعالیت:** دست‌های خود را بالای سر خویش قرار دهید.
 - **نتیجه متوقع یا بیرون داد:** بنشینید.
 - **هدف ویژه:** دست‌های خویش روی یکدیگر قرار دهید.
 - **هدف کلی:** دست راست خود را بلند نمایید.
- جملات که باید خوانده شوند در ورق **تمرین فعالیت‌ها نتایج و اهداف (Ref. M2_S5-3)** موجود اند.

10. (زمان 30 دقیقه) – مطالعه‌ی موردی:

آماده‌گی (قبل از آغاز برنامه آموزشی): برای هر گروه یک ست از کارت‌ها را که دارای عنوان **"ستون و ردیف‌های چهارچوب منطقی"** (Ref. M2_S5-6) اند، آماده‌سازی کنید.

(زمان 5 دقیقه) **گام 0:** به هر گروه یک ست کارت‌ها را توزیع نمایید. اشتراک‌کننده‌گان باید یک چهارچوب منطقی را روی دیوار از طریق نصب نمودن کارت‌ها تهیه نمایند.

(زمان 5 دقیقه) **گام نخست (سلاید شماره 22):** به اشتراک‌کننده‌گان بگویید که مجدداً به هدف مشخص و هدف کلی درخت راه حل مراجعه نمایند و **اهداف** مربوطه را روی کارت‌ها با استفاده از روش (SMART) طرح‌ریزی نمایند. آنها باید کارت‌ها را در ستون مناسب چهارچوب منطقی خویش نصب نمایند.

(زمان 5 دقیقه) **گام دوم (سلاید شماره 23):** به اشتراک‌کننده‌گان بگویید تا تصمیم بگیرند که برای دستیابی (و یا ایفای نقش در دستیابی) به سطوح اهداف ویژه مشخص و کلی از کدام **استراتژی‌ی عملیاتی** استفاده خواهد نمود و **کارت نتایج متوقع** و یا بیرون داد را به روش (SMART) در ستون مناسب چهارچوب منطقی خویش نصب نمایند.

(زمان 5 دقیقه) **گام سوم (سلاید شماره 24):** به اشتراک‌کننده‌گان بگویید تا دوباره به فعالیت‌های درخت راه حل مراجعه نموده و **فعالیت‌های** مربوطه را با استفاده از روش (SMART) روی کارت‌ها نوشته و در ستون مناسب چهارچوب منطقی خویش نصب نمایند.

(زمان 10 دقیقه) **فیدبک/ بازدهی:** از گروه‌های 1 و 2 و 3 و 4 بخواهید تا دریافت‌های خویش را با بقیه‌ی گروه‌ها در میان بگذارند.

(زمان 1 ساعت و 15 دقیقه) – تحلیل عوامل خارجی:

تشخیص فرضیات مرحله دوم چهارچوب منطقی (سلاید شماره 25) به شمار می‌رود.

سلاید "فرضیات چهارچوب منطقی" (سلاید شماره 26) را نمایش دهید و از اشتراک کننده گان بپرسید که در حال حاضر در کدام مرحله پروسه قرار دارند. کلمات "فرضیات" و "خطر احتمالی" را تعریف و مقایسه نمایید، توضیح دهید که: این دو مفهوم نسبتاً با هم معنای یکسان را افاده مینمایند، هرگاه یک احتمال وقوع یک امر بگونه مثبت بیان گردد، فرضیه و اگر بگونه ی منفی بیان گردد ریسک و یا همان خطر احتمالی است. **سلاید های شماره 27 و 28** را به نمایش بگذارید.

از همه خواهش نمایید تا خطرات احتمالی در درخت مشکل خویش را بازگو نمایند
با **(سلاید شماره 29)**. پایان دهید.

12. (زمان 30 دقیقه) – تمرین چهارم:

تمرین چهارم: خطرات در برابر محدودیت ها (سلاید شماره 30):

(زمان 10 دقیقه) در جلسه عمومی از اشتراک کننده گان بخواهید تا مشخص سازند که خطرات احتمالی برای پروژه خاک جبار کدام ها اند و آنها را روی فلپ چارت بنویسید.

(زمان 15 دقیقه) به هر اشتراک کننده یک کارت "بلی"، "شاید" و "نخیر" را توزیع نمایید **(Ref. M2_S5-5)**. خطرات از لست نوشته در فلپ چارت را انتخاب نمایید (سعی نمایید تا یک محدودیت، یک خطر واقعی و یک خطر دارای احتمال زیاد را انتخاب نمایید) و به اشتراک کننده گان بگویید که با هم بررسی نمایند که آیا خطر مذکور واقعی است یا خیر. **سلاید "ارزیابی خطرات" (سلاید شماره 31)** را نمایش دهید و سوال اول را مطرح نمایید: "آیا این خطر با تعدیل استراتژی پروژه مدیریت شده میتواند؟" هر اشتراک کننده باید با استفاده از کارت های بلی / نخیر / شاید خویش رای بدهند.

حتی الامکان، این کار را ادامه دهید که تا دانسته شود که این یک خطر است یا خیر.

این کار را برای حداقل 3 خطر انجام دهید.

(زمان 5 دقیقه) به اشتراک کننده گان توضیح دهید که چگونه میتوانند چهارچوب منطقی را با فرضیات و با استفاده از روش زیگزاگ مطالعه نمایند **(سلاید شماره 32)**.

13. (زمان 30 دقیقه) – مطالعه ی موردی:

از اشتراک کننده گان بخواهید تا فرضیات مطالعه ی موردی را مشخص ساخته و آنها را روی متریکس چهارچوب منطقی بنویسند.

(زمان 1 ساعت و 15 دقیقه) – شاخص ها:

تشخیص شاخص ها سومین گام در تهیه ی چهارچوب منطقی به شمار میرود **(سلاید شماره 33)**.

تمرین پنجم: راننده گی موتر (سلاید شماره 34):

(زمان 5 دقیقه) فرض کنید که اکنون در حال سفر هستید و می‌خواهید یک موتر را از کابل الی جلال آباد رانندگی نمایید. از اشتراک کننده گان بپرسید: ما باید کدام چیزها را قبلاً بررسی نماییم تا رسیدن ما را به مقصد نهایی تضمین نمایند؟ اینها باید چه زمانی چک/بررسی گردند (قبل از راننده گی، در جریان سفر و یا در پایان سفر؟) هدف از تمرین مذکور این است که اشتراک کننده گان را در مورد اینکه یک شاخص چی است با استفاده از یک مثال ساده (راننده گی یک موتر) بفهمانید. این امر را میتوان با تطبیق یک پروژه دارای هدف مقایسه نمود (در اینجا هدف از این سفر رسیدن سالم به جلال آباد است).

(زمان 15 دقیقه) فیدبک: از اشتراک کننده گان بپرسید: هنگام راننده گی کدام شاخص ها را متوجه شدند تا تضمین نماید که همه چیز بدرستی به پیش می رود: اندازه پطرول، سرعت، مسافت پیموده شده (برای اندازه گیری فاصله، نیاز به روغنیات، مواد سوخت، و غیره)، چراغ ها و برک، خستگی راننده، و غیره. سپس از اشتراک کننده گان بپرسید که آن شاخص ها را چه زمانی چک نمودند (قبل از سفر، در جریان سفر، هر دو ساعت بعد و غیره).

در نهایت، از اشتراک کننده گان بخواهید تا شاخص را تعریف نمایند و توضیح دهید که: شاخص ها عناصر هستند که در مقابل ما وجود دارند و ما را قادر می‌سازد تا چک/بررسی نماییم، هنگام "راننده گی" و یا هنگام رسیدن (بطور مثال هنگام تطبیق و یا در پایان یک فعالیت) که همه چیز بخوبی به پیش می‌روند تا ما بتوانیم تغییرات ایجاد شده را بگونه ی سالم و مسلکی آن مورد نظارت و بررسی قرار دهیم.

(سلاید شماره 35).

15. (زمان 30 دقیقه) پرزینتیشن

توضیح دهید که: (سلاید شماره 35) شاخص ها همیشه با چیزی ارتباط دارند، به ویژه با هدف (مثال: اندازه پطرول با توجه به فاصله مهم است تا دسترسی به پمپ ستیشن پطرول در طول راه مدنظر گرفته شود). شاخص ها متحول اند ("5 کیلومتر / ساعت" نه بلکه "تعداد کیلومتر / ساعت"). شاخص نه تنها موثریت را اندازه گیری مینماید بلکه ارتباط، به موقع بودن، و غیره را نیز اندازه مینماید.

(سلاید شماره 36) توضیح دهید که شاخص ها باید در کدام قسمت چهارچوب منطقی نوشته شوند.

(سلاید شماره 37) شاخص ها باید (SMART) باشند.

(سلاید شماره 38 و 39) شاخص ها میتوانند کیفی و یا کمی باشند.

(سلاید شماره 40) هنگام مشخص ساختن شاخص ها ما باید عناصر ذیل را واضح سازیم:

- (سلاید شماره 41 الی 42) ارزش هدف (target value) عبارت است از مقصد و رقم مطلوبی است که به دنبال تحقق آن بعد از اكمال پروژه هستیم و باید هنگام طرح ریزی پروژه با توجه به اهداف انتخاب گردد.
- (سلاید شماره 43 الی 46) ابزار و فورمه جمع آوری معلومات (= منبع تصدیق). منبع تصدیق معلومات توضیح می دهد که ارقام شاخص ها در کجا / و چگونه باید جمع آوری گردند (گزارش ها، حاضری، مشاهده، سروی ها، معلومات دولتی و غیره ...).

یک مثال بدهید:

▪ شاخص کیفی: کیفیت و تنوع مواد غذایی.

← ارزش مورد هدف (target value) = خوب

← منبع تصدیق = سروی منازل

▪ شاخص های کمی: اوسط کیلو کالوری هر فرد در یک شبانه روز

← ارزش مورد هدف = 200 کیلو کالوری

← منبع تایید = سروی منزل، گزارش مرکز صحت

(زمان 30 دقیقه) - مطالعه ی موردی

(زمان 20 دقیقه) (سلاید شماره 47) در گروه ها از اشتراک کننده گان بخواهید تا به خانه پری ماتریکس چهارچوب منطقی خود با اضافه نمودن شاخص های لازم ادامه بدهند. آنها باید حداقل 2 شاخص را برای هر بیرون داد و هر هدف مشخص در ستون "شاخص" بنویسند. شاخص ها باید هر دو-کمی و کیفی باشند و باید یک ارزش مورد هدف و یک منبع تصدیق (در ستون دیگر) داشته باشد.

گروه 1 یافته های خود را به گروه 2 ارایه مینمایند و برعکس.

گروه 3 یافته های خود را به گروه 4 ارایه مینمایند و برعکس.

توزیع "ورق اصلاح شده چهارچوب منطقی" (Ref. M2_S5-8). در این مرحله توزیع میگردد (به عنوان مثال قبل از بخش "برنامه ریزی مفصل") تا اشتراک کننده گان جهت فعالیت روی تمرین بعدی چهارچوب منطقی یکسان را داشته باشند.

16. (زمان 5 دقیقه) - چگونه میتوانید چهارچوب منطقی را در پروپوزل خود شامل سازید؟

(سلاید شماره 48) از اشتراک کننده گان بخواهید تا: به فارمت های تمویل کننده گان مختلف دقت نمایند و مشخص سازند که چهارچوب منطقی را در کجا و چگونه شامل سازند. توضیح دهید که:

بعضی اوقات ممکن است شما واژه های مختلفی را دریافت نمایید که به تمویل کننده بستگی دارد (به عنوان مثال نتایج کلی و یا هدف یا پیامد های ویژه/نتایج متوقع). همچنان، بعضی اوقات چهارچوب منطقی در یک جدول ارائه نمیشود و در یک فورمه مفصلاً ارایه میگردد (بطور مثال: فارمت سفارت فرانسه در افغانستان).

17. (زمان 20 دقیقه) – جمع‌بندی/خلاصه:

تمام **سلاید‌های** برنامه آموزشی را بدون ارایه نمودن کدام تبصره نمایش دهید. در هر سلاید به زمان 3 الی 5 ثانیه توقف نمایید تا به اشتراک‌کننده‌گان اجازه دهید که به آرامی آنها را مطالعه نمایند. این تمام پروسه طرح ریزی مداخله را بهبود میبخشد.

بخش ششم

پلانگذاری پروژه

اهداف:

در پایان بخش ششم، اشتراک کننده گان قادر خواهند بود تا:

- چگونگی طرح و برنامه ریزی یک پروژه را فر بگیرند

زمان مورد نیاز: 3 ساعت و 25 دقیقه:

پلان بخش:

زمان 15 دقیقه	معرفی بخش
(زمان 1 ساعت و 45 دقیقه) پلان کاری	
زمان 20 دقیقه	تمرین اول: پلانگذار عروسی
زمان 15 دقیقه	فعالیت های مسلسل و یا موازی؟
زمان 10 دقیقه	گانت چارت
زمان 60 دقیقه	تمرین دوم: پلان کاری و مطالعه ی موردی
زمان 15 دقیقه	منابع بشری
(زمان 40 دقیقه) بودجه	
زمان 10 دقیقه	معرفی بودجه
زمان 30 دقیقه	تمرین سوم: بازی تهیه بودجه
زمان 20 دقیقه	چگونه میتوانید پلان گذاری پروژه را در پلان پیشنهاد/ پروپوزل شامل سازید
زمان 30 دقیقه	بازی تجدید نظر: عقب به تخته

مواد مورد نیاز:	موادی که نیاز به چاپ دارند:
♦ اوراق فلپ چارت (حد اقل 10 دانه) ♦ دو عدد فلپ چارت (برای بازی "عقب به تخته") ♦ قطعات کوچک و مستطیل شکل کاغذ رنگه (به هر گروه به تعداد 15 دانه، بنأ تقریباً 60 دانه) ♦ قلم های رنگه ♦ شمارش کننده های رنگه (برای چارت گانت)	♦ ماتریکس چهارچوب منطقی (Ref. M2_S5-4, handed out during section 5) ♦ فارمت های تمویل کننده گان (Ref. M2_S2-1; M2_S2-2; M2_S2-3, handed out during section 2) ♦ راه حل گانت چارت (Ref. M2_S6-1) ♦ بازی نقش/تمثیل بودجه (Ref. M2_S6-2) پریزنتیشن پاورپاینت: ♦ پلانگذاری پروژه (Ref. M2_S6-PP1)

قدم به قدم

1. (زمان 15 دقیقه) – معرفی بخش:

(زمان دقیقه) (سلاید شماره 2) با اشتراک کننده گان توفان مغزی انجام دهید، و این سوال را بپرسید: چرا ما پروژه ها را پلانگذاری مینماییم؟

(زمان 5 دقیقه) پیام های کلیدی تمرین را ارایه نمایید (سلاید شماره 3 تا 6):

- پلانگذاری پروژه مبین این است که یک پروژه باید چگونه باشد.
- پلانگذاری پروژه یک فعالیت تیمی است. جدول زمانی پروژه نتیجه یک پروسه پلانگذاری مشترک میباشد و تیم باید مالکیت پلان را داشته باشد.

(زمان 1 ساعت و 45 دقیقه) – پلان کاری:

2. (زمان 20 دقیقه) – تمرین اول:

تمرین اول: پلانگذار عروسی (سلاید شماره 7):



مفهوم پلانگذاری پروژه را با توضیح دادن اینکه عروسی یک پروژه است و نیاز به پلانگذاری دارد، معرفی نمایید.

تفکر در مورد فعالیت‌ها

با اشتراک‌کننده گان، روی یک تخته ای فلپ چارت در مورد تمام فعالیت‌های که در یک محفل عروسی باید انجام یابند توفان مغزی انجام دهید.
در پلانگذاری پروژه، این امر را بنام تقسیم بندی و ریز کاری فعالیت‌های کاری یاد مینماید.

تعیین تاریخ: عروسی با در نظر داشت وضعیت:

به فعالیت‌های که روی تخته در مورد آن توفان مغزی صورت گرفته است دقت نمایید، توضیح دهید که ما باید نه تنها در مورد تمام وظایف پلانگذاری خوب عروسی فکر نماییم، بلکه- در مورد تعیین تاریخ عروسی نیز فکر نماییم، و این به معنی درک وضعیت عروسی است.

با اشتراک‌کننده گان در مورد عوامل خارجی که نیز باید مدنظر گرفته شوند توفان مغزی نمایید، بطور مثال:

- زمان سال - تابستان و یا زمستان؟
 - آیا تاریخ متذکره با جشنواره‌های دیگر، عروسی، دعوت‌ها و غیره برمیخورد؟
 - چی زمانی مهمانان قابل دسترس میباشند - آیا آنها اختیار آمدن به عروسی را دارند؟
 - تمویل - آیا ما میتوانیم هزینه عروسی را بلافاصله مدیریت نماییم، و یا اینکه باید صبر نماییم و برای آن پول ذخیره نماییم؟
- توضیح دهید که پلانگذاری یک پروژه مشابه این کار است. ما باید عوامل خارجی را مدنظر داشته باشیم.

3. (زمان 15 دقیقه) - فعالیت‌های پی در پی و یا موازی؟

توضیح دهید که (سلاید شماره 8):

- **فعالیت‌های پی هم (وابسته).** یکی از موضوعات عمده و مهم در پلانگذاری پروژه وابستگی فعالیت‌ها به همدیگر است. مثلاً، خیلی بجا نخواهد بود که جشن عروسی پیش از دعوت مهمان‌ها برگزار گردد. ، همچنان است توزیع تخم‌های اصلاح شده و ابزار زراعتی قبل از تکمیل لست مستفیدین.
- فعالیت‌های وابسته یا پی هم به فعالیت‌های گفته می‌شود که انجام یک فعالیت وابسته باشد به فعالیت پیشتر از خود، تا اولی انجام نیابد دومی انجام داده نخواهد شد.

- **فعالیت‌های موازی (غیر وابسته):** به فعالیت‌های گفته می‌شود که انجام آن‌ها به دیگر فعالیت‌ها وابسته و متکی نباشد، یعنی مستقلانه انجام داده می‌شوند.
- از اشتراک‌کننده گان بخواهید تا یکی دو مثال از این دو نوع فعالیت را هم در مثال عروسی و هم در قضیه خاک جبار بازگو نمایند.

5. (زمان 10 دقیقه) – چارت گانت:

گانت چارت را نمایش دهید (سلاید شماره 9 و 11):

پلان کاری (گانت چارت) بمنظور نمایش فعالیت‌ها و اینکه در کدام زمان و به کدام ترتیب باید اجرا شوند ایجاد گردیده است. این پلان به ما کمک می‌نماید تا از اینکه آیا فعالیت‌های ما در زمان مناسب انجام می‌یابند و یا خیر نظارت نماییم.

و منطق آنرا توضیح دهید:

- **محور عمودی** – فعالیت‌های پروژه (معمولا به ترتیب زمانی)
- **محور افقی** – تقویم و یا جدول زمانی

6. (زمان 60 دقیقه) – تمرین دوم:

تمرین دوم: پلان کاری برای مطالعه ی موردی:

اوضاع خاک جبار و پروژه را با استفاده از سلایدهای پاورپاینت خلاصه نمایید (سلاید شماره 12 الی 14).
معلومات ضروری و لازم برای پلانگذاری پروژه در چهارچوب منطقی موجود میباشند (Ref. M2_S5-4):

- **نتایج متوقع یا بیرون داده‌ها،** که از طریق تطبیق پروژه بدست خواهند آمد.
- **فعالیت‌ها** که به منظور حصول نتایج متوقع یا بیرون داده‌ها انجام می‌یابند

تقویم کشت گندم در ولسوالی خاک جبار

جنوری	فبروری	مارچ	اپریل	مئی	جون	جولای	اگست	سپتمبر	اکتوبر	نوامبر	دسامبر
برفباری					حاصل برداری				قلبه زمین	قلبه زمین	فصل درو

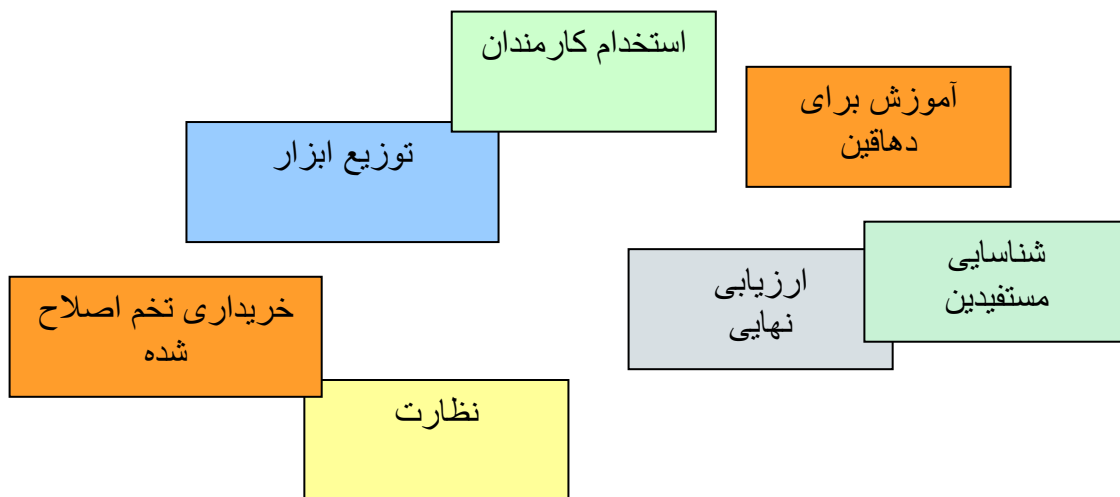
اکنون باید ما فعالیت‌ها (یا وظایف) را برنامه‌ریزی نماییم. پلان کاری (یا گانت چارت) به ما کمک خواهد نمود تا پلانگذاری نماییم که چه، در کدام زمان و به کدام ترتیب انجام یابد و چه زمان طول خواهد کشید.

(زمان 20 دقیقه) بخش 1: توفان مغزی در مورد فعالیتها (در گروپ‌ها):

اشتراک‌کننده‌گان را به 4 یا 5 گروپ تقسیم نمایید.

(سلاید شماره 16) راهنمایی‌های ذیل را ارائه نمایید:

- فعالیت‌های لازم برای دستیابی به نتایج متوقع یا بیرون‌داد‌های پروژه را با استفاده از چهارچوب منطقی پروژه خلاصه نمایید، و فعالیت‌ها را روی پارچه‌های کوچک کاغذ بنویسید.
- فعالیت‌های لازم دیگر را نیز اضافه نمایید (استخدام کارمندان، نظارت، ارزیابی و غیره).



(زمان 20 دقیقه) بخش دوم: زمانبندی / تقسیمات (در گروپ‌ها)

اشتراک‌کننده‌گان یک گانت چارت را با استفاده از یک کاغذ بزرگ ترسیم خواهند نمود و از شمارش‌کننده‌ها برای نشان دادن زمان انجام فعالیت‌ها طول خواهد کشید استفاده خواهند نمودند.

(سلاید شماره 17) کارگروپی را ارائه نمایید:

- ترتیب: فعالیت‌ها را بگونه فعالیت‌های مستقل و غیرمستقل مرتب‌سازید (بطور مثال نظارت یک فعالیت موازی است).
- ترتیب: فعالیت‌های مستقل را با در نظر داشت بیرون‌دادها تنظیم نمایید.
- تسلسل: فعالیت‌های مستقل را به ترتیب تسلسل زمانی، برای هر بیرون‌داد مرتب‌سازید.

- **بررسی جدول زمانی:** زمانبندی را با توجه به چهارچوب منطقی بررسی نمایید. بطور مثال، فعالیت 1.2. ماتریکس چهارچوب منطقی را مشاهده نمایید) برای فصل حاصلات سال 2002 (اکتوبر) 800 خانواده دارای تخم‌های اصلاح شده کافی و با کیفیت خوب (گندم) میباشند.



یک گانت چارت را با استفاده از یک پارچه کاغذ بر روی زمین ترسیم نمایید، و فعالیت‌ها را بر روی محور عمودی بچسبانید و جدول زمانی را روی محور افقی ترسیم نمایید.

سپس از شمارش‌کننده‌ها برای رنگ‌آمیزی چارت استفاده نمایید، تصمیم بگیرید که فعالیت‌ها چه زمانی اجرا خواهند شد. بعد از برنامه‌ریزی فعالیت‌ها اشتراک‌کننده‌گان میتوانند آنها را در گانت چارت رنگ‌آمیزی نمایند.

در پایان، اشتراک‌کننده‌گان برنامه‌های خود را روی دیوار نصب نمایند.

(زمان 20 دقیقه) قسمت 3: گزارش‌گیری:

برای اشتراک‌کننده‌گان 10 دقیقه را اختصاص دهید تا در اطراف اتاق قدم بزنند و به برنامه‌های دیگر گروه دقت نمایند.

(**سلاید شماره 18**) از اشتراک‌کننده‌گان بخواهید تا در مورد سوالات ذیل در گروه‌های خود توفان مغزی انجام دهند:

- اشتراک‌کننده‌گان تمرین برنامه‌ریزی را چگونه دریافت نمودند؟
- دشوارترین بخش برنامه‌ریزی کدام بود؟
- فواید تطبیق پروژه کدام‌ها اند؟

"**راه حل گانت چارت " (Ref. M2_S6-1) را توزیع نمایید و در صورت لزوم بحث نمایید و یا نظرات خود در میان بگذارید.**

7. (زمان 15 دقیقه) – منابع بشری:

با اشتراک‌کننده‌گان در مورد مسایل ذیل توفان مغزی انجام دهید (سلاید شماره 19):

- ما به کدام نوع تیم پروژه نیاز داریم؟
- آنها باید کدام مهارت‌ها را داشته باشند؟
- به چه تعداد افراد نیاز داریم؟

تیم پیشنهاد شده پروژه را به نمایش بگذارید (سلاید شماره 20):

- رییس نهاد در کشور.
 - مدیر پروژه (1) برای هماهنگی و مدیریت پروژه جهانی، که در خاک جبار موقیعت دارد.
 - کارشناس زراعت (1) برای حمایت و نظارت از فعالیت‌های زراعتی با دهاقین و کارکنان جامعه، مستقر در خاک جبار.
 - کارشناس مالدار/وترنری و تکنیشن تربیت حیوانات (1) برای حمایت از فعالیت‌های مالدار.
 - کارشناس لوژستیک (1) مسئول خریداری، ارتباطات با ارائه‌کننده‌گان، تدارکات، ترانسپورت و دیپو‌ها.
 - مسوول اداری (1) مسئول اداری، امور مالی و منابع بشری پروژه.
 - کارکنان جامعه (5) تن مسئولین برقراری ارتباطات با جامعه، تطبیق و نظارت از پروژه
- و تیم خدماتی (سلاید شماره 21): راننده (3)؛ محافظ (4)؛ آشپز / صفاکار (2).
- (سلاید شماره 22) را نمایش دهید تا یک مثالی از چارت سازمان/تشکیل را ارایه نمایید.

(زمان 40 دقیقه) – بودجه:

8. (زمان 10 دقیقه) – معرفی بودجه:

(زمان 5 دقیقه) از اشتراک‌کننده‌گان بپرسید که: کی به طور منظم با بودجه سروکار دارد. از چند تن اشتراک‌کننده در مورد تجربه آنها در عرصه بودجه فیدبک مطالبه نمایید.

(زمان 5 دقیقه) توضیح دهید که (سلاید شماره 23): یک بودجه صرف زمانی میتواند انکشاف یابد که زمانبندی فعالیت‌های پروژه واضح باشند. این مساله ما را کمک می‌نماید تا کمیت منابع لازم (زمان، منابع بشری) را تشخیص دهیم، تا بتوانیم بر بنیاد آن فعالیت‌ها را انجام دهیم و نتایج مطلوب بدست آریم.

بودجه مطابق به زمانبندی فعالیت های پروژه و با توجه به منابع لازم بمنظور دستیابی به نتایج، فرضیات و هزینه ایجاد میگردد. هنگام برنامه ریزی بودجه پروژه، منابع بشری، تدارکات، هزینه های حمایت کننده و غیره باید مدنظر گرفته شوند.

۹. (زمان 30 دقیقه) – تمرین سوم:

تمرین سوم: تمثيل: تهیه بودجه:

(زمان 20 دقیقه) اشتراک کننده گان را به دو گروه 5 نفری تقسیم نمایید: 3 تن کارمندان پروژه و 2 تن نماینده گان دفتر مرکزی.

به اشتراک کننده گان توضیح دهید (سلايد شماره 24): یک تیم از دفتر مرکزی ژنیوا مراجعه نموده است تا همراه با تیم ساحوی کابل در بخش تهیه بودجه پروژه جدید خاک جبار همکاری نماید.

ورق "بازی نقش بودجه " (Ref. M2_S6-2) را توزیع نمایید.

به گروه ها تقسیم نمایید:

■ تیم های پروژه باید با دفتر مرکزی در مورد بودجه مذاکره نمایند. هر عضو تیم پروژه (رییس عمومی، مدیر پروژه، مدیره اداری) یک نقش میداشته باشد، و باید توضیح دهد که موصوف به چه چیزی نیاز دارد تا بتواند بگونه موثرتر و کارآتر کار نماید.

■ هدف نماینده دفتر مرکزی کاهش هزینه ها است (بدون اینکه در مورد کاهش کیفیت پروژه سازشی صورت گیرد).

سپس ردیف های مختلف بودجه را نمایش دهید و تیم ها باید تمام هزینه ها را تحت ردیف مربوطه بودجه لست نمایند.

(زمان 10 دقیقه) گزارشگیری:

هر گروه هزینه های مختلف که آنرا تحت هر ردیف بودجه قرار داده اند ارایه خواهند نمود.

با همدیگر مباحثه نمایید:

– کدام هزینه های دیگر باید در این بودجه شامل گردند که شما آنرا در گروه های خود شناسایی ننموده باشید؟

– هزینه های دیگر کدام ها اند؟ (مثلا 7 درصد برای هزینه اداری)؟ (سلايد شماره 25)

10. چگونه می‌توانید پلان‌گذاری پروژه را در طرح پروپوزل شامل سازید؟ (سلاید شماره 26):

(زمان 10 دقیقه) از اشتراک‌کننده گان بخواهید تا به فارمت‌های مختلف تمویل‌کننده گان دقت نمایند و مشخص سازند که پلان‌گذاری پروژه چگونه و در کدام قسمت پروپوزل (پلان کاری، بودجه و منابع بشری) مناسب می‌باشد.

(زمان 10 دقیقه) فیدبک: بطور مثال، در فورمه ایکو:

- زمانبندی فعالیت‌ها یا پلان کاری می‌تواند در بخش چهارچوب عملیاتی ایکو شامل گردد: پلان کاری (بطور مثال ضمیمه گانت چارت)، به بخش 4.4 مراجعه نمایید.
- بودجه: هزینه برای هرگونه نتیجه متوقع ارایه شده است (بعد از چهارچوب منطقی، معلومات بیشتر هر نتیجه را ملاحظه نمایید، 4.3.2). سایر هزینه‌ها (ارزیابی، اشتها‌رات، و غیره) در یک جدول نهایی دسته‌بندی گردیده‌اند که ارایه‌کننده آن‌ده هزینه‌های می‌باشد که به یک نتیجه مشخص تخصیص داده نشده باشند (4.3.2.4). هزینه‌های غیرمستقیم برای هزینه‌های اداری می‌باشد. آن‌ها اکثراً به یک فیصدی معین تمام بودجه محدود می‌باشد. برای ایکو، این هزینه‌ها باید از 7 درصد تمام مصارف/هزینه‌ها تجاوز ننماید، برای سفارت فرانسه این مقدار تا 10 درصد می‌باشد.

11. (زمان 30 دقیقه) -مروری به درس‌های گذشته: عقب به تخته:

آمادگی:

- دو تخته فلپ چارت.
 - لست مصطلحاتی که قبلاً آماده گردیده‌اند.
- بازی:**
- این بازی به اشتراک‌کننده گان کمک مینماید تا آن‌ده اصطلاحات ای را که فرا گرفته‌اند، مرور نمایند. این یک بازی سرگرم‌کننده می‌باشد و در گروپ‌ها راه اندازی می‌گردد. رقابت دوستانه بین تیم‌هاییکه اشتراک‌کننده گان را تشویق مینماید تا حدی وجود دارد!

قدم به قدم

- گروپ را به دو تیم تقسیم نمایید.
- یک تن از هر تیم (شخص که، حدس می‌زند) در مقابل تیم دیگر بنشیند، طوریکه روی وی به جانب سایر اعضا و پشت وی به سمت تخته قرار گیرد (توضیح دهید که نوبت به هر کس می‌رسد و هر کس باید حدس بزند).
- یک فلپ چارت، یا هر چیز که شما بتوانید روی آن کلمات را بزرگ بنویسید، تهیه نموده و آنرا در عقب کسیکه در جلو قرار دارد، قرار دهید.

رهنمایی کنید

به اشتراک کننده گان توضیح دهید که شما یک کلمه روی تخته مینویسید، طوریکه فرد که در مقابل گروه ایستاده است نتواند کلمه را ببینید. او نباید روی خود را دور بدهد تا به کلمه نگاه کند، این بازی عقب به تخته نامیده میشود!

بقیه گروه باید کلمه مذکور را بدون اینکه از آن نام ببرند توضیح دهند! به عنوان مثال، برای کلمه "پروپوزل"، گروه میتواند توضیح دهد که "سندی است که پروژه شما را خلاصه میسازد و هنگامیکه شما به تمویل نیاز داشته باشید شما آن را به یک تمویل کننده میدهید.

زمانیکه فرد در مقابل تخته قرار دارد آنرا به درستی حدس بزند که "این یک پروپوزل است!"، دوباره به گروه خود برمیگردند، و فرد بعدی می آید تا حدس بزند.

کلماتیکه در مورد آنها حدس زده میشوند بعد از اینکه جواب آن دریافت گردید باید از لست حذف گردند تا نوبت به کلمه بعدی برسد. کلمات باید برای هر دو تیم متفاوت (اما مشابه) باشند، تا که آنها نتوانند با نگاه کردن به لست تیم های دیگر تقلب نمایند.

وقتیکه تمام اشتراک کننده گان نوبت خود را تکمیل نمودند "حدس زدند"، و یا زمانیکه آنها شروع به ضیاع وقت نمایند، بازی را توقف دهید.

کدام تیم برنده میشود؟

تیم که بیشترین تعداد کلمات را حدس زده باشد، برنده میشود!

از طریق این بازی میتوانیم هر نوع کلمات و یا اصطلاحات جدید، که به تازه گی آموخته شده باشند را مرور نماییم. کلمات پیشنهادی:

تیم اول	تیم دوم
پروپوزل	پروژه
هدف	مقصد
میتودولوژی	نتیجه گیری
توصیه ها	منابع بشری
درخت مشکل	گانت چارت
پلانگذاری	زمانبندی فعالیت ها
سناریو	چهارچوب منطقی
شاخص	فرض نمودن

قابلیت اندازه‌گیری	دست‌یافتنی
مشخص	مرتبط
تمویل	امور مالی
تمویل‌کننده	بخش (cluster)

بخش هفتم

سیستم نظارت

اهداف:

- در پایان بخش هفتم، اشتراک کننده گان قادر خواهند بود تا:
- به وضاحت درک نمایند که نظارت چیست و چگونه در مدیریت پروژه شامل می‌گردد.
- ایجاد سیستم نظارتی و تعیین نقش این سیستم در سر تا سر جریان پروژه.

زمان مورد نیاز: زمان 15 دقیقه تا 20 دقیقه:

پلان بخش:

زمان 10 دقیقه	یادآوری: نظارت چیست؟
زمان 5 دقیقه	منابع تایید
زمان 5 دقیقه	پلانگذاری سیستم نظارت

موادی که باید چاپ شوند:

♦ وجود ندارد

مواد مورد نیاز:

♦ وجود ندارد.

پاورپاینت:

♦ نظارت (Ref. M2_S7-PP1)

قدم به قدم

در این بخش برنامه آموزشی، اشتراک‌کننده‌گان چندین ابزار را که برای طرح ریزی پروژه و نوشتن پروپوزل استفاده می‌شوند را مشاهده خواهند نمود.

(**اسلاید شماره 2**) پلان مادیول را نمایش دهید تا آنچه که تا کنون در طول برنامه آموزشی انجام شده است را بطور خلاصه ارایه نمایید و توضیح دهید که: شما حالا پروسه نظارت را مرور خواهید نمود. نظارت یک بخش اساسی تطبیق پروژه است و باید درست از آغاز پروژه زمانیکه پلانگذاری صورت می‌گیرد مدنظر گرفته شود.

1. (زمان 10 دقیقه) – یادآوری، نظارت چیست؟ (اسلاید شماره 3 و 4):

تعریف نظارت را ارایه نمایید:

نظارت یک روند متداوم در طول **دوران** یک پروژه است، تا پیشرفت‌های انجام شده در راستای دستیابی به **اهداف** را **بررسی** نمایند (همانگونه که در چهارچوب منطقی تعریف گردید) و در صورت لزوم پروژه بر بنیاد آن تنظیم گردد. بنابر این ما باید قبلاً آنچه را که باید بررسی شوند و چرا بررسی گردند تعریف و مشخص نماییم: بررسی اینکه آیا پروژه بخوبی اجرا میگردد و به اهداف خود میرسد لازم و ضروری میباشد. نهاد غیردولتی باید به تمویل‌کننده‌گان پروژه ثابت سازند که بودجه به خوبی **به** مصرف میرسد و مستفیدین واقعاً از اجرای کار آنها سود می‌برند. آنها باید نشان دهند که پروژه روی جامعه و اوضاع محلی تاثیر مثبت دارد. در صورتیکه چنین نباشد، سازمان غیردولتی باید قادر باشد تا بگونه فوری واکنش نشان دهد البته در صورتیکه کدام مشکل رخ بدهد، تا وضعیت را بهتر سازند و پروژه را دوباره به موقعیت اولی آن برگردانند. نظارت شما را قادر می‌سازد تا صرف این کار را انجام دهید. توضیح دهید که در نتیجه:

2. (زمان 5 دقیقه) – منابع تصدیق‌کننده (اسلاید شماره 5):

لست اسنادی را که معمولاً بخش سیستم نظارت را تشکیل میدهند ارایه نمایید (بطور مثال آن‌عده اسنادیکه ما را قادر می‌سازد تا شاخص‌ها را چک نماییم – "منابع تصدیق‌کننده") و از اشتراک‌کننده‌گان بخواهید تا از تجربه خود در مورد این نوع اسناد مثال‌ها ارایه نمایند: گزارش‌ها، سروی‌ها، حاضری، گزارش‌های طبی، تصاویر ماهواره‌ای و غیره.

3. (زمان 5 دقیقه) – پلانگذاری سیستم نظارت (اسلاید شماره 6 و 7):

توضیح دهید که:

هنگام طرح ریزی یک پروژه، پلانگذاری سیستم نظارت امر لازمی است، درین مرحله این پرسش‌ها را باید از خود بپرسیم

– معلومات در کجا و چگونه جمع‌آوری میشوند؟

– معلومات را کی جمع‌آوری خواهد نمود؟

- معلومات چه وقت / و در کدام اوقات جمع‌آوری خواهد شد؟

شاخص‌ها ابزاری هستند که ما را در عرصه نظارت از پروژه کمک مینمایند.

پریزینتیشن را با ارایه نمودن بعضی رهنمودها در مورد نظارت خاتمه بخشید:

- پلان نظارت باید با منطق مداخله شما همخوانی داشته باشد (مثلا در مورد مطالعه‌ی موردی، سیستم نظارت همخوانی دارد، در صورتیکه پس از توزیع تخم‌های اصلاح شده راه‌اندازی شود و سپس دوباره چند ماه بعد برای چک نمودن اینکه تخم‌ها موثر بوده‌اند یا خیر انجام یابد).
- این امر باید زمینه جمع‌آوری معلومات مورد نیاز و مرتبط به شاخص‌ها را مساعد سازد.
- سیستم نظارت شما باید مطابق با منابع تایید کننده باشد.

بخش هشتم

انکشاف مهارت های نوشتاری

اهداف:

- در پایان بخش هشتم، اشتراک کننده گان قادر خواهند بود تا:
- کدام چیز ها در پروپوزل نویسی شامل اند، و از نظر شکل و محتوا پروپوزل چگونه است
 - از نیازمندی ها و مطالبات تمویل کننده گان در مورد فارمت های پروپوزل آگاه باشند.
 - خود آنها یک پروپوزل یا طرح پیشنهادی یک پروژه را بنویسند.

زمان: زمان 2 ساعت و 30 دقیقه

پلان بخش

زمان 20 دقیقه	رهنمود های پروپوزل نویسی
زمان 2 ساعت	تمرین: نوشتن پیشنهاد توسط خود شما

مواد مورد نیاز:

- ♦ وجود ندارد

اسنادیکه نیاز به چاپ دارند:

- ♦ تمرین پروپوزل اشتراک کننده (Ref. M2_S8-1)
- ♦ رهنمود های پروپوزل نویسی (Ref. M2_S8-2)

پاورپاینت:

- ♦ مهارت های نوشتن (Ref. M2_S8-PP1)

قدم به قدم

در جریان برنامه آموزشی، اشتراک کننده گان ابزار و روش های مختلف طرح ریزی یک پروژه و ایجاد منطق مداخله را ملاحظه نمودند.

در این مرحله برنامه آموزشی، برای آنها به طور خلاصه در مورد آنچه که تا اکنون تحت پوشش قرار گرفته اند یادآوری نمایید (تهیه بودجه، تحلیل اوضاع، درخت مشکلات، پلانگذاری بودجه، چهارچوب منطقی، و غیره) و سپس به آنها بگویید که:

نوشتن یک پروپوزل گام نهایی طرح ریزی یک پروژه است. نوشتن یک پروپوزل به مهارت های خوب نوشتن و به یک شیوه منطقی تفکر نیاز دارد، تا با پروژه مطابقت داشته باشد و به وضاحت هدف و استراتژی ما را برای تمویل کننده گان ایکه پروپوزل را مطالعه مینمایند بیان نمود.

1. (زمان 20 دقیقه) - رهنمود پروپوزل نویسی:

(سلاید شماره 2) ساختار اصلی یک پروپوزل را نمایش دهید تا اشتراک کننده گان آگاهی کلی داشته باشند که چگونه افکار خود را تنظیم نمایند.

سپس، توضیح دهید که (سلاید شماره 3): در صورتیکه در یک پروپوزل یک تصویر وجود داشته باشد، به این معنا نیست که به توضیحات مفصل نیز نیازی وجود ندارد: باید تصویر و متن هردو وجود داشته باشند تا آنچه را که تصویر ارایه میدارد بخوبی توضیح گردد.

رهنمود قبل از نوشتن یک پروپوزل (سلاید شماره 4):

در مورد اینکه چگونه میتوان برای نوشتن یک پروپوزل آماده گردید، مشوره دهید:

- به وقت شروع نمایید: نوشتن یک پروپوزل خوب پروژه به زمان نیاز دارد.

- فارمت ها و رهنمود های تمویل کننده را دریافت نمایید.

- نقاط قوت سازمان خود را تحلیل نمایید و سپس این نقاط قوت را در پروپوزل ارایه نمایید.

- پروپوزل های پروژه های قبلی را بررسی نمایید تا از تکرار اشتباهات گذشته جلوگیری بعمل آید.

زمانیکه یک پروپوزل نوشته میشود (سلاید شماره 5 تا 7):

نکات کلیدی نوشتن یک پروپوزل را ارایه نمایید:

از نگاه ساختاری (سلاید شماره 5):

1. از عناوین تمویل کننده استفاده نمایید.

2. در نوشتن خود از یک منطق پیروی نمایید

3. یک پاراگراف = یک مفکوره: از پاراگراف جهت تجزیه بخش های بزرگ نوشتن استفاده نمایید.

4. بخش ها را با جملات "افتتاحیه" شروع نمایید و بخش ها را با جملات اختتامیه "خاتمه دهید

5. گزارش خود را با گراف ها، تصاویر، نقشه ها، و غیره غنی سازید.
6. در صورت لزوم، ضمائم را نیز شامل سازید (بطور مثال گزارش ارزیابی ابتدایی).

در مورد سبک (سلاید شماره 6):

1. از کلمات تمویل کننده استفاده نمایید و از نوشتن واژه های مبهم (که توسط تمویل کننده استفاده نشده اند) و زبان خیلی زیاد تخنیکی خودداری نمایید.
2. مختصر بنویسید – اکثراً گزار نویسی خوب نیست!
3. ساده نوشتن بهتر است از پیچیده نوشتن – از اصطلاحات پیچیده استفاده ننمایید و جملات را کوتاه بنویسید.
4. از سایر موسسات غیر دولتی یا هر نهاد دیگر بدگویی نکنید
5. از حروف تیره و تایپ واضح استفاده نمایید –

در مورد محتویات (سلاید شماره 7):

1. مقدمه یکی از مهمترین بخش های پروپوزل است. این بخش به شما فرصت می دهد تا توجه خواننده را جلب نمایید.
2. معلومات غیر ضروری را حذف نمایید (خلاصه سازید).
3. خاطر نشان سازید که روند پلان گذاری شما اشتراکی می باشد
4. دو موضوع "خیلی مهم اند" که باید مدنظر گرفته شوند: جندر و محیط زیست. آنها با تمام مسائل دیگر رابطه دارند.
5. یک سند کوتاه را تهیه نمایید که ارایه کننده تجارب گذشته شما باشد (ریکارد سازمانی) و آن را با پروپوزل پروژه ضمیمه نمایید.

رهنمود ها برای اصلاح و ویرایش پروپوزل (سلاید شماره 8):

جهت خاتمه ، به اشتراک کننده گان یادآوری نمایید که پس از نوشتن یک پروپوزل، لازم است که آنرا دوباره مطالعه نماید و دستور زبان و املاء را چک نماید.

بخش نهم

ارزیابی و نتیجه‌گیری برنامه آموزشی

اهداف:

- در پایان بخش نهم، اشتراک‌کننده‌گان قادر خواهند بود تا:
- به ساحتیکه تحت پوشش قرار گرفته‌اند مجدداً مراجعه نمایند و آنچه را که آنها از آغاز برنامه آموزشی آموخته‌اند، خلاصه نمایند.
 - آماده باشند تا آنچه را که در این برنامه آموزشی آموخته‌اند چگونه عملی سازند، البته زمانیکه آنها به کار خویش برمیگردند.
 - در مورد برنامه آموزشی فیدبک بدهند.
 - در مورد راه‌های بهبود برنامه آموزشی ملاحظات خویش را ارایه نمایند.

زمان مورد نیاز: 1 ساعت تا 1 ساعت و 30 دقیقه (به تعداد اشتراک‌کننده‌گان بستگی دارد)

پلان بخش:

زمان 15 دقیقه	ارزیابی تحریری برنامه آموزشی
زمان 30-60 دقیقه	فیدبک شفاهی در مورد برنامه آموزشی
زمان 5 دقیقه	نتیجه‌گیری
زمان 10 دقیقه	توزیع تصدیق‌نامه‌های برنامه آموزشی

اسنادیکه نیاز به چاپ دارند:

- ♦ فورم ارزیابی برنامه آموزشی (Ref. M2_S9-1)
- ♦ تصدیق‌نامه برنامه آموزشی (Ref. M2_S9-2)

پریزینتیشن پاورپاینت:

- ♦ وجود ندارد

مواد مورد نیاز:

- ♦ یادداشت‌ها از ابتدای برنامه آموزشی همراه با توقعات اشتراک‌کننده‌گان (به بخش اول - معرفی برنامه آموزشی مراجعه نمایید).

قدم به قدم

برای مربیان این مهم است که دیدگاه‌ها و سطح رضایت اشتراک‌کننده‌گان را بدانند تا برنامه‌های آموزشی آینده را برای اشتراک‌کننده‌گان بهبود بخشند.

1. (زمان 15 دقیقه) - ارزیابی تحریری برنامه آموزشی:

فورمه‌های ارزیابی برنامه آموزشی را توزیع نمایید. (Ref. M2_S9-1)

از اشتراک‌کننده‌گان بخواهید تا فورمه‌های خویشرا خانه‌پری نمایند. از آنها بخواهید که تا حد امکان جوابات را را مکمل‌ارایه نمایند و با زبان انگلیسی یا دری به وضاحت بنویسند.

3. (زمان 5 دقیقه) - نتیجه‌گیری

با صحبت در مورد آینده و به‌ویژه در مورد این واقعیت: که آموزش تنها زمانی صورت گرفته می‌تواند که محتویات برنامه آموزشی در صحنه عمل پیاده گردد.

4. (زمان 10 دقیقه) - توزیع تصدیق‌نامه‌های برنامه آموزشی

مواد تمام بخش های که نیاز به چاپ دارند

اسنادیکه در CD-ROM قابل دسترس میباشد، با این رهنمود ضمیمه میباشد.

بخش	نام سند	تعداد کاپی ها
بخش 0	کارت های شریک آموزشی M2_S1-1	1 کاپی
	تصاویر قواعد برنامه آموزشی M2_S1-2	1 کاپی
	تقسیم اوقات برنامه آموزشی M2_S1-4	2-1 کاپی
	پوستر برنامه آموزشی M2_S1-5	2-1 کاپی
	جدول کلمات متقاطع M2_S1-6	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی
	اصطلاحات جدول کلمات متقاطع M2_S1-7	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی
بخش 1	سوالات برای کار گروهی M2_S1-1	برای هر گروه 1 کاپی + 1 برای هر مربی
بخش 2	فارمتهای تمویل کننده: سفارت فرانسه در افغانستان M2_S2-1 فورمه واحد ایکو M2_S2-2 رهنمود برنامه انکشافی سازمان ملل متحد M2_S2-3	بری هر کدام 3 کاپی
	معلومات عمومی مطالعه ی موردی M2_S3-1	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی
	کارت تحلیل نهاد های ذیربط M2_S3-2	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی
	کارت مباحثه گروهی M2_S3-3	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی
بخش 3	تحلیل نهاد های ذیربط کارمندان نهاد غیردولتی M2_S3-4	برای هر گروه 2 کاپی + 1 برای هر مربی
	تحلیل نهاد های ذیربط روستانشینان M2_S3-5	برای هر گروه 5 کاپی + 1 برای هر مربی
	تحلیل اصلاحات نهاد های ذیربط M2_S3-6	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی

مطالعه ی موردی درخت مشکل M2_S3-7	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی
مطالعه ی موردی مشکلات نشانی شده M2_S3-8	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی
اصلاحات درخت مشکل M2_S3-9	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی
کارت درخت مشکل M2_S3-10	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی
مشکلات انفرادی M2_S3-11	1 کاپی

بخش	نام سند	تعداد کاپی ها
-----	---------	---------------

بخش 4	M2_S4-1 سناریو اصلاح شده	برای هر گروه 1 کاپی + 1 برای هر مربی
	M2_S4-2	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی
	M2_S4-3	برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی

بخش 5	M2_S5-1	ست 1 کارت منطق
	M2_S5-2	ست 2 کارت منطق
	M2_S5-3	اهداف نتایج فعالیت های تمرین
	M2_S5-4	ماتریکس چهارچوب منطقی
	M2_S5-5	کارت شاید
	M2_S5-5	کارت نخیر
	M2_S5-5	کارت بلی
	M2_S5-6	ستون ها و ردیف های چهارچوب منطقی
	M2_S5-7	چهارچوب منطقی برنامه آموزشی
	M2_S5-8	چهارچوب منطقی اصلاحات برنامه آموزشی

بخش 6	M2_S6-1	راه حل چارت گانت
	M2_S6-2	بازی نقش بودجه

		بخش 7	وجود ندارد
		بخش 8	تمرین پروپوزل اشتراک کننده M2_S8-1
برای هر اشتراک کننده 1 کاپی	ره‌نمود ها برای پروپوزل نویسی M2_S8-2		
برای هر اشتراک کننده 1 کاپی + 1 برای هر مربی			
		بخش 9	ارزیابی برنامه آموزشی M2_S10-1
برای هر اشتراک کننده 1 کاپی	تصدیق‌نامه برنامه آموزشی M2_S10-2		
برای هر اشتراک کننده 1 کاپی (+2 کاپی اضافه)			

2017

