

النوع الاجتماعي وتمكين المرأة
الوحدة 5 "إدارة دورة المشروع:
المقدمة"

القسم 3 "مرحلة التخطيط للمشروع"



مراجعة القسم 2 "من تحليل السياق إلى شجرة المشكلة"

في القسم 2 السابق "من تحليل السياق إلى شجرة المشكلة" تعرفنا على ماهية نهج الإطار المنطقي (LFA) وخطواته ، وعمقنا فهمنا فيما يتعلق بمرحلة التحليل LFA، وفيما يلي ملخص موجز للقسم السابق:

نهج الإطار المنطقي

- . هي عملية تحليلية ومجموعة من الأدوات المستخدمة لدعم تخطيط وإدارة المشروع.
- . هي أداة أساسية يتم استخدامها في إدارة دورة المشروع لتصميم المشروع أثناء مرحلتي التحديد والصياغة لدورة المشروع.
- . هناك سبع "خطوات" متميزة في نهج الإطار المنطقي LFA ، مقسمة إلى مرحلتين (مرحلة التحليل ومرحلة التخطيط).

مرحلة تحليل LFA

- . يتم تحليل الوضع الحالي لتطوير رؤية "الوضع المنشود في المستقبل" واختيار الاستراتيجيات التي سيتم تطبيقها لتحقيق "الوضع المستقبلي المرغوب فيه".
- . يتألف من أربع خطوات (تحليل أصحاب المصلحة ، وتحليل المشكلة ، والتحليل الموضوعي ، وتحليل الاستراتيجية).

ملكية أصحاب المصلحة

- . وهي تعني ضمناً أن أصحاب المصلحة "يمتلكون" المشروع ، بمعنى أنهم يشاركون بنشاط في المشروع ، وهم مسؤولون عن العملية ويتم تمكينهم طوال فترة المشروع.

شجرة المشكلة وشجرة الهدف

- . تمثل شجرة المشكلة صورة شاملة للوضع السلبي الحالي وتظهر علاقات السبب والنتيجة بين المشاكل.
- شجرة الهدف هي صورة معكوسة إيجابية لشجرة المشكلة. وهي تمثل صورة شاملة للوضع المرغوب في المستقبل ويظهر "وسيلة لإنهاء" العلاقات بين الأهداف.



أهداف التعلم

بنهاية هذا القسم سوف يكون المشاركون قادرين على:



فهم منطق وعناصر مصفوفة الإطار المنطقي

تعرف على كيفية رسم مخطط جانتي

Gantt Chart

تعرف على العناصر الأساسية للميزانية



المقدمة

كما درسنا في القسم 2 السابق "من تحليل السياق إلى شجرة المشكلة" ، فإن LFA هي أداة أساسية في تخطيط المشروع وإدارته ووضع الميزانية. وتتكون من مرحلتين: مرحلة التحليل ومرحلة التخطيط. توفر كلتا المرحلتين المعلومات الأساسية والتفاصيل اللازمة للتخطيط الناجح للمشروع. على وجه الخصوص، تصبح المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها خلال مرحلة التحليل نقطة البداية لمرحلة التخطيط. ففي الواقع ، من شأن تحليل السياق الدقيق أن يسمح بتحديد الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين من المشروع، وبالتالي صياغة مشروع يكون غرضه وثيق الصلة بالمستفيدين من المشروع. ويجب دراسة منطق التدخل في المشروع بعناية خلال مرحلة التخطيط، من أجل تصميم مشاريع جيدة. حيث يزيد الفهم الجيد لمصفوفة الإطار المنطقي وعناصرها من احتمال صياغة مشروع جيد. ويجب أيضًا أن تكون الأدوات والوسائل المتعلقة بكيفية جدولة الأنشطة (تخطيط النشاط) والموارد (الموازنة) جزءًا من صندوق أدوات مصمم ومدير المشروع الجيد.

سيوفر لنا هذا القسم الأدوات اللازمة لفهم الخطوات المختلفة لمرحلة التخطيط لـ LFA. على وجه الخصوص ، سوف نركز على مصفوفة الإطار المنطقي (النتائج الرئيسي لـ LFA) ، ومخطط جاننت المستخدم أثناء تخطيط النشاط والعناصر الأساسية لميزانية المشروع.

القسم مقسم بالطريقة التالية:

- 1) **مصفوفة الإطار المنطقي:** سوف نفهم كيفية عمل مصفوفة الإطار المنطقي وكيفية قراءة منطق التدخل الخاص بالمشروع فيها؛ وسنتعلم أيضًا المزيد عن العناصر المختلفة لمصفوفة الإطار المنطقي (الهدف العام ، غرض المشروع ، النتائج ، الأنشطة ، الافتراضات ، الوسائل ، التكاليف) ؛
- 2) **تخطيط النشاط:** سوف نتعلم المزيد عن خطوة تخطيط النشاط في مرحلة التخطيط لـ LFA وسوف نفهم كيفية قراءة وصياغة مخطط جاننت.
- 3) **إعداد الموازنة:** سوف نتعلم العناصر الأساسية لموازنة المشروع وكيفية صياغة الميزانية وفقًا لـ LFA.

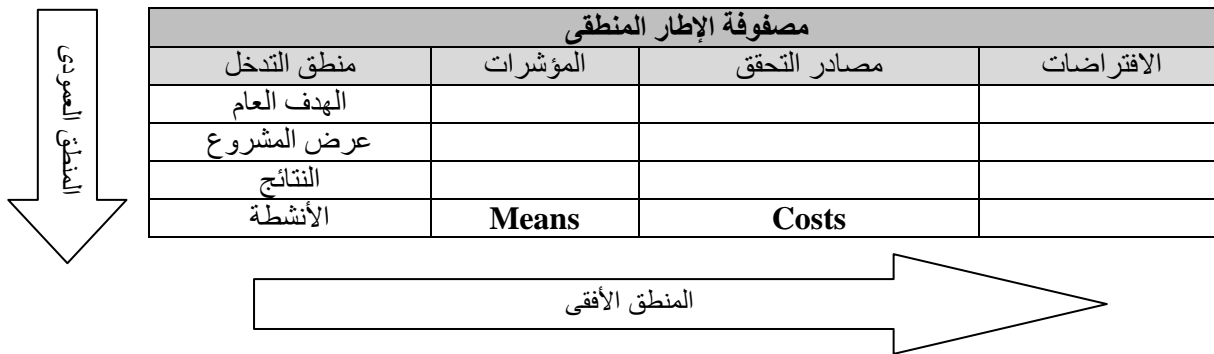


(1) مصفوفة الإطار المنطقي

يتكون منهج الإطار المنطقي من مرحلتين: مرحلة التحليل ومرحلة التخطيط. في هذا القسم سوف ندرس مرحلة التخطيط. خلال هذه المرحلة، يتم تطوير فكرة المشروع إلى تفاصيل تشغيلية. حيث تتكون مرحلة التخطيط من ثلاث خطوات: خطة المشروع أو مصفوفة الإطار العام (الخطوة 5) ، وتخطيط النشاط (الخطوة 6) ، وجدولة الموارد أو الميزانية (الخطوة 7).

مصفوفة الإطار المنطقي

في مرحلة التحليل، يتم تحليل المعلومات المهمة وترتيبها للمساعدة في عملية تصميم المشروع. ثم يتم بعد ذلك تسجيل عناصر تخطيط المشروع وتقديمها وفقاً لشكل مصفوفة ، تسمى مصفوفة الإطار المنطقي (مصفوفة الإطار المنطقي). مصفوفة الإطار المنطقي هي طريقة لعرض جوهر المشروع في شكل شامل. تعمل الخطوة 5 من LFA على تحديد عناصر مصفوفة الإطار المنطقي. وتتكون المصفوفة من أربعة أعمدة وأربعة صفوف: . المنطق الرأسي (أو منطق التدخل) يحدد ما ينوي المشروع القيام به ويحدد الافتراضات والمخاطر الهامة الخارجة عن سيطرة مدير المشروع. . المنطق الأفقي يتعلق بقياس آثار المشروع من خلال تحديد المؤشرات الرئيسية ، والمصادر التي سيتم التحقق منها.



منطق التدخل

يلخص العمود الأول من مصفوفة الإطار المنطقي منطق "الغاية النهائية" للمشروع المقترح (المعروفه أيضًا باسم "منطق التدخل"). عندما يتم قراءة التسلسل الهرمي الموضوعي من الأسفل إلى الأعلى ، يمكن التعبير عنه بالطريقة التالية:

إذا تم توفير الوسائل الكافية ، فيمكن عندئذ القيام بالأنشطة ؛

إذا تم تنفيذ الأنشطة ، فيمكن عندئذ إنتاج النتائج ؛

إذا تم إنتاج النتائج ، فسيتم تحقيق غرض المشروع ؛ و

إذا تم تحقيق الغرض ، فمن المفترض أن يساهم ذلك في تحقيق الهدف العام.

ويرافق هذا المنطق تحليل الافتراضات في العمود الرابع من المصفوفة.

عناصر مصفوفة الإطار المنطقي

الهدف العام: هو هدف إنمائي عام يشير إلى الفوائد طويلة المدى لجميع السكان، ولكنه خارج عن سيطرة المشروع ، وهو ما سيساهم فيه المشروع. يتعلق الهدف العام عادة بأهداف التنمية الوطنية و / أو القطاعية.

غرض المشروع: يشير إلى الهدف المحدد للمشروع. يجب أن تحدد الفوائد المستدامة للفئة والمجموعات المستهدفة. وعادة ما يكون هناك غرض مشروع واحد فقط في المشروع.

النتائج: هي النتائج المباشرة والملموسة (المنتجات والخدمات) التي يحققها المشروع. إذا تم تحقيق جميع النتائج، فإننا نتوقع تحقيق غرض المشروع كنتيجة لذلك. النتائج تحت سيطرة المشروع - فهي ما يضمن المشروع أنه يمكن أن يقدمه. يصفون تأثير الانتهاء من الأنشطة.

الأنشطة: هي المهام التي يجب القيام بها لتحقيق كل نتيجة من النتائج المخطط لها. يجب أن يكون كل نشاط محددًا ومفضلاً للسماح بالوضوح الكامل لما يجب القيام به، وللسماع بإعداد الميزانية. يجب ترقيم الأنشطة بالتسلسل وفقًا للنتيجة التي تشير إليها.

الافتراضات: لا يمكن للمشروع وحده تحقيق جميع الأهداف المحددة في شجرة الهدف. بمجرد اختيار الاستراتيجية، تبقى الأهداف غير المدرجة في المشروع والعوامل الخارجية الأخرى. ستؤثر هذه على تنفيذ



المشروع واستدامته على المدى الطويل ولكنها تقع خارج سيطرة المشروع. ويجب استيفاء هذه الشروط إذا أريد للمشروع أن ينجح، ويتم تضمينها كفرضيات في العمود الرابع من مصفوفة الإطار المنطقي.

المؤشرات: تصف الهدف العام للمشروع والغرض والنتائج بعبارات قابلة للقياس من الناحية التشغيلية، وتوفر الأساس لرصد المشروع وتقييمه. وغالبًا ما يكون من المفيد تضمين أكثر من مؤشر واحد إذا كان المؤشر الفردي لا يوفر صورة كاملة للتغيير المتوقع.

مصادر التحقق: يجب أن يكون للمؤشرات مصدر للتحقق، أي مصدر البيانات الذي يعمل على قياس المؤشر. في كثير من الحالات قد تكون هذه وثائق أو إحصائيات.

الوسائل: في بعض الأحيان يتم تقديم ملخص للموارد / الوسائل في مصفوفة الإطار المنطقي. هذه هي الوسائل الضرورية للقيام بالأنشطة وإدارة المشروع. وهي تشمل الأفراد والمواد والبنية التحتية.

التكاليف: في بعض الأحيان يتم تقديم ملخص للتكاليف / الميزانية في مصفوفة الإطار المنطقي. يمكن ذكر التكلفة الإجمالية للمشروع ، ومصادر التمويل المتوقعة. انها ليست ميزانية مفصلة!



(2) تخطيط النشاط

مخطط جانت The Gantt Chart

بعد اكتمال مصفوفة الإطار المنطقي، يتطلب تخطيط المشروع جدولاً تفصيلية لأنشطة المشروع (الخطوة 6 من مرحلة التخطيط من LFA).

في LFA ، يتم تنظيم جدول نشاط المشروع وفقاً للنتائج، ويتم عرضه بتنسيق رسومي يسمى مخطط جانت. يجب أن ينقل مخطط جانت المعلومات التالية على الأقل:

. الأنشطة التي يتعين القيام بها منظمة بالتسلسل وفقاً للنتائج.

. وقت محدد يتم فيه القيام بكل نشاط وإلى متى.

. من سيتولى المسؤولية عن كل نشاط (وهذا يعني توزيع المهام بين فرق العمل أو الشركاء في المشروع).

يتعلق المثال التالي لمخطط جانت بمشروع ذي نتيجتين: هناك نشاطان ضروريان لتحقيق النتيجة 1 ، في حين أن ثلاثة أنشطة ضرورية لتحقيق النتيجة 2. يتم دعم الكيان المسؤول عن المشروع (المنسق) من قبل شريكين. مدة المشروع 5 أشهر.

النتيجة	النشاط	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4	الشهر 5	المنفذ
النتيجة 1	نشاط 1.1						منسق
	نشاط 1.2						منسق وشريك 1
النتيجة 2	نشاط 2.1						شريك 2
	نشاط 2.2						منسق وشريك 2
	نشاط 2.3						منسق وشريك 2



إن بدء الأنشطة ومدتها وإنجازها في مخطط جانت أعلاه مجرد تقديرات أولية ستتم مراجعتها وتنقيحها باستمرار أثناء التنفيذ في ضوء أداء التنفيذ الفعلي. يمكن استخدام نموذج تنسيق ربع سنوي أو شهري أو أسبوعي اعتماداً على طول المشروع أو على تفاصيل تخطيط النشاط التي تريد عرضها. باختصار، تعطي جدولة النشاط فكرة جيدة عن وتيرة وتفاصيل المشروع.

التبعيات بين الأنشطة

عند إنشاء مخطط جانت أو تعديله، من المهم أن تضع في اعتبارك التبعيات بين الأنشطة. قد يعتمد بدء نشاط ما على اكتمال نشاط آخر: على سبيل المثال، عند بناء منزل، لا يمكنك البدء في تركيب الأبواب والنوافذ حتى تصل الجدران إلى ارتفاع معين.



مع إعداد جدول النشاط، يمكن بدء مهمة تحديد المدخلات والتكاليف بشكل أكبر. تتبع ميزانية المشروع في الإطار المنطقي إطار عمل تفصيليًا لتقدير التكاليف على أساس النشاط. في جوهرها، يجب أن تتوافق الميزانية بشكل مباشر مع مصفوفة الإطار المنطقي للمشروع. ويوجد أدناه مثال على ميزانية مشروع فيما يتعلق بالنشاط 1.1 "تصميم وتنفيذ برنامج تدريب الموظفين لرعاية المرضى".

Activities/resources	Unit	Quantity per period		Cost per unit	Cost per period		Project Total
		Month 1	Month 2		Month 1	Month 2	
1.1 Design and implement staff training programme for patient care							
▪ Equipment							
Computer	number	2		5,000	10,000	-	10,000
Printer	number	1		1,000	1,000	-	1,000
Office furniture	lump sum	1		500	500	-	500
▪ Salaries and Allowances							
Trainers	monthly salary	6	6	1,700	10,200	10,200	20,400
Office staff	monthly salary	3	3	900	2,700	2,700	5,400

يوضح نموذج الميزانية أعلاه أنه في الشهر الأول سيتم شراء جهازي كمبيوتر وطابعة واحدة ومبلغ مقطوع من أثاث المكاتب ، في حين سيتم دفع رواتب ستة مدربين و 3 أعضاء من موظفي المكاتب لمدة شهرين.

عند صياغة ميزانية مشروع ، فإن أول شيء يجب فعله هو إدخال جميع أنشطة مصفوفة الإطار المنطقي في نموذج الميزانية. بعد ذلك، يجب تحديد الموارد اللازمة للقيام بالأنشطة. ويجب تخصيص الموارد لفئات التكلفة المتفق عليها (مثل "المعدات" و "الرواتب والبدلات"). ثم يجب بعد ذلك تحديد الوحدات والكمية لكل فترة والتكلفة المقدرة لكل وحدة. فمن الممكن الآن جدولة التكلفة لكل فترة تخطيطية. إذا تم إدخالها في جدول بيانات ، فيمكن حساب التكلفة لكل فترة وإجمالي المشروع باستخدام صيغ بسيطة.



يجب أن تستند تقديرات التكلفة إلى ميزانية دقيقة وشاملة. وسيكون لها تأثير كبير على قرار الاستثمار من قبل الجهة المانحة في مرحلة التمويل من دورة المشروع ، وبالتالي على التنفيذ السلس للمشروع إذا تم إعطاء إشارة الضوء الأخضر بالإنطلاق.



خاتمة

تعد مصفوفة الإطار المنطقي، هي الناتج الرئيسي لنهج الإطار المنطقي، وهي أداة مفيدة لتخطيط المشروع وإدارته ووضع ميزانيته. ومع ذلك، يجدر بنا عمل ملاحظة تحذيرية. حيث لا توفر مصفوفة الإطار المنطقي أي حل سحري لتحديد أو تصميم المشاريع الجيدة. يجب أن يكون مفهوماً بوضوح وتطبيقه مهنيًا. وتساعد مصفوفة الإطار المنطقي، عند استخدامها بشكل صحيح، في جعل العلاقات المنطقية بين الأنشطة والنتائج والغرض والأهداف أكثر شفافية، على الأقل بالنسبة للمستخدم المطلع. وبالتالي، لا ينبغي النظر إلى مصفوفة الإطار المنطقي على أنها مجرد مجموعة من الإجراءات الآلية، ولكن باعتبارها وسيلة مساعدة على التفكير. حيث يجب أيضًا النظر إلى مصفوفة الإطار المنطقي على أنها أداة ديناميكية، ويجب إعادة تقييمها ومراجعتها مع تطور المشروع نفسه وتغير الظروف.

باختصار، تشكل مصفوفة الإطار المنطقي وبشكل عام نهج الإطار المنطقي فرصة جيدة لصياغة مشاريع جيدة، ولكن يجب فهم آلياتها ومنطقها بوضوح. خلاف ذلك، فإن الخطر يتمثل في تصميم مشروع سيئ الإعداد مع أهداف غير واضحة ونقص ملكية المشروع بين أصحاب المصلحة.

الآن بعد أن قدمنا الخصائص والعناصر الرئيسية لنهج الإطار المنطقي (LFA) وعمقنا فهمنا فيما يتعلق بكلتا المرحلتين (مرحلة التحليل ومرحلة التخطيط) من LFA، في الأقسام التالية سوف نتعرف على أهداف التنمية المستدامة وعلاقتها بتمكين المرأة والمساواة بين الجنسين؛ وكيفية دمج النوع الاجتماعي في مشاريع التنمية من أجل تصميم وتنفيذ مشاريع مراعية للنوع الاجتماعي؛ وكيفية إدارة تقييم المشاريع المراعي للنوع الاجتماعي.



References

European Commission (2001), *Project Cycle Management Training Courses Handbook*. Available at: <https://www.ircwash.org/sites/default/files/EC-2001-Project.pdf>

European Commission (2004), *Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines – Volume 1*. Available at: https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf

Umhlaba Development Services (2017), *Basic Introduction to Project Cycle Management Using the Logical Framework Approach*. Available at: http://eeas.europa.eu/archives/delegations/ethiopia/documents/eu_ethiopia/ressources/pcm_manual_en.pdf

