

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

القسم 2 "من تحليل السياق إلى شجرة المشكلات"



جدول المحتويات



2	مراجعة القسم 1 "ما هي إدارة دورة حياة المشروع"
4	أهداف التعلم
5	المقدمة
6	1) مقدمة نهج الإطار المنطقي
7	2) مرحلة التحليل
10	الخلاصة
11	المراجع

مراجعة القسم 1 "ما هي إدارة دورة حياة المشروع"

في القسم الأول السابق "ما هي إدارة دورة المشروع" ، تعرفنا على نهج المشروع ومراحل دورة المشروع وما هي إدارة دورة المشروع. وفيما يلي ملخص موجز للقسم السابق:

مشروع

• يمكن تعريفه على أنه "سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة بوضوح خلال فترة زمنية محددة وبميزانية محددة".

أصحاب المصلحة

• هي أي كيان أو شخص أو مجتمع يتأثر (سلباً أو إيجاباً) بالمشروع وله مصلحة فيه.

مشاريع التنمية

• يمكن تحديدها وإدارتها في كل قطاع وحيث يستلزم التحسين والتغييرات الإيجابية.
• يتم إصدار دعوة لتقديم المقترحات من قبل الجهة المانحة من أجل إيجاد وكالات منفذة يمكنها تنفيذ مشاريع تنموية في قطاع و / أو بلد معين.

إدارة دورة حياة المشروع

• هو مصطلح يستخدم لوصف أنشطة الإدارة وإجراءات صنع القرار المستخدمة خلال دورة حياة المشروع. كما يتعلق بالمهام الرئيسية والأدوار والمسؤوليات والوثائق الرئيسية وخيارات القرار التي تميز دورة المشروع.
• يتضمن أن المشاريع المصممة والمنفذة مجدية وذات صلة ومستدامة.

دورة المشروع

• مراحل دورة المشروع هي: التصميم ، التحديد ، الصياغة ، التمويل ، التنفيذ ، التقييم (والتدقيق).



أهداف التعلم

بنهاية الجلسة ، سيتمكن المشاركون بما يلي:



فهم ما هو نهج الإطار المنطقي

تعلم المراحل والخطوات المختلفة لنهج الإطار المنطقي

فهم المزيد عن مرحلة التحليل لنهج الإطار المنطقي



المقدمة

كما درسنا في القسم 1 السابق "ما هي إدارة دورة المشروع" ، فإن إدارة دورة المشروع (PCM) هي عملية معقدة وإبداعية تستخدم لتحسين فعالية مشاريع التطوير، أى استخدام أساليب وأدوات مختلفة. والنهج الأساسي المستخدم في PCM هو ما يسمى بنهج الإطار المنطقي (LFA). حيث يبدأ نهج الإطار المنطقي من فكرة أن هناك حاجة إلى تحليل عميق للسياق حيث سيتم تنفيذ مشروع محتمل. وهذا يعني إجراء تحليل عميق حول أصحاب المصلحة في المشروع المحتمل بالإضافة إلى المشاكل التي تميز السياق حيث سيتم تنفيذ المشروع. سيسمح تحليل السياق المصمم بعناية باختيار استراتيجيات المشروع المناسبة لمعالجة المشاكل التي يواجهها أصحاب المصلحة في المشاريع ، وبالتالي تحسين أداء المشروع ونجاحه.

فباختصار ، logical framework Approach (LFA) هي أداة فعالة لتخطيط المشروع وإدارته ووضع الميزانية. ومع ذلك، فإن العملية تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب تدريباً كبيراً على مفاهيم ومنطق النهج. سيوفر لنا هذا القسم الأدوات اللازمة لفهم ماهية نهج الإطار المنطقي (LFA) ، ومعرفة وظائفه خلال المراحل المختلفة لدورة المشروع بالإضافة إلى الخطوات التي يجب اتخاذها لتطبيق نهج الإطار المنطقي بشكل صحيح. وسنركز أيضاً على الخطوات المختلفة التي تشكل مرحلة التحليل في LFA.

هذا القسم مقسم بالطريقة التالية:

1) مقدمة لنهج الإطار المنطقي: وسوف نفهم العناصر الأساسية لنهج الإطار المنطقي كأداة لتخطيط وإدارة المشروع؛ وسوف نتعلم وظائفه خلال المراحل المختلفة لدورة المشروع وسوف نتعرف على الخطوات المختلفة التي تميز نهج الإطار المنطقي.

2) مرحلة التحليل: سنعمل على تعميق فهمنا لمرحلة التحليل لنهج الإطار المنطقي وخطواته (تحليل أصحاب المصلحة ، تحليل المشكلة ، التحليل الموضوعي ، تحليل الإستراتيجية).



1) مقدمة لنهج الإطار المنطقي

نهج الإطار المنطقي

نهج الإطار المنطقي (LFA) هو عملية تحليلية ومجموعة من الأدوات المستخدمة لدعم تخطيط المشروع وإدارته. LFA هي أداة أساسية مستخدمة في إدارة دورة المشروع لتصميم المشروع أثناء مرحلتي التحديد والصياغة لدورة المشروع.

- أثناء مرحلة التحديد، تساعد في تحليل الوضع الحالي، والتأكد من مدى ملاءمة المشروع المقترح وتحديد الأهداف والاستراتيجيات المحتملة.
- خلال مرحلة الصياغة، فإنه يدعم إعداد خطة مشروع مناسبة ذات أهداف واضحة ونتائج قابلة للقياس ومجموعة من الأنشطة والمخاطر والافتراضات المخطط لها.
- يعتبر نهج الإطار المنطقي LFA مفيداً أيضاً في المراحل الأخرى من دورة المشروع.
- أثناء تنفيذ المشروع ، فإنه يوفر أداة رئيسية لدعم تخطيط العمل التشغيلي ورصد تنفيذ المشروع ؛ و
- خلال مرحلة التقييم والمراجعة ، يقدم سجلاً موجزاً لما تم التخطيط له (الأهداف ، النتائج ، إلخ ...) ، وبالتالي يوفر أساساً لتقييم المشروع.

مراحل نهج الإطار المنطقي

هناك سبع "خطوات" متميزة في نهج LFA. تنقسم هذه الخطوات إلى مرحلتين:

- **مرحلة التحليل:** يتم تحليل الوضع الحالي لتطوير رؤية "الوضع المستقبلي المرغوب فيه" واختيار الاستراتيجيات التي سيتم تطبيقها لتحقيق "الوضع المستقبلي المرغوب فيه".
 - **مرحلة التخطيط:** يتم تطوير فكرة المشروع إلى تفاصيل تشغيلية.
- في الفصول التالية سنقوم بتحليل الخطوات المتعلقة بمرحلة التحليل ، بينما في الوحدة التالية سوف ندرس خطوات مرحلة التخطيط.

مرحلة التحليل

تتكون من أربع خطوات

- الخطوة 1: تحليل أصحاب المصلحة
- الخطوة 2: تحليل المشكلة
- الخطوة 3: تحليل الأهداف
- الخطوة 4: تحليل الإستراتيجية

مرحلة التخطيط

تتكون من ثلاث خطوات

- الخطوة 5: خطة المشروع ((Logframe)
- الخطوة 6: تخطيط النشاط
- الخطوة 7: جدولة الموارد (الموازنة)



(2) مرحلة التحليل

تحليل اصحاب المصلحة

الفرضية الأساسية وراء تحليل أصحاب المصلحة هي أن المجموعات المختلفة لديها اهتمامات وقدرات ومصالح مختلفة، وأن هذه الأمور تحتاج إلى فهم واضح والاعتراف بها أثناء تصميم المشروع. والهدف النهائي لتحليل أصحاب المصلحة هو المساعدة في تعظيم فوائد المشروع للفئات المستهدفة والمستفيدين النهائيين، وتقليل آثاره السلبية المحتملة (بما في ذلك نزاعات أصحاب المصلحة).

الخطوات الرئيسية التي ينطوي عليها تحليل أصحاب المصلحة هي:

1. تحديد كل تلك المجموعات التي لها مصلحة كبيرة في المشروع (المحتمل).

2. التأكد من أدوار كل منهم، والمصالح المختلفة، والقوة النسبية والقدرة على المشاركة في المشروع (المحتمل).

3. تحديد مدى التعاون أو التضارب في العلاقات بين أصحاب المصلحة.

4. استخلاص الاستنتاجات والتوصيات حول كيفية التعامل مع مختلف أصحاب المصلحة، وكيفية إدارة نزاعات أصحاب المصلحة وكيفية إشراك أصحاب المصلحة في المشروع، وتعزيز ملكية أصحاب المصلحة ومشاركتهم.

ملكية أصحاب المصلحة

وهي يعني أن أصحاب المصلحة "يمتلكون" المشروع، بمعنى أنهم يشاركون بنشاط في المشروع، ومسؤولون عن العملية ويتم تمكينهم طوال فترة المشروع.

تحليل النوع الاجتماعي هو عنصر أساسي في تحليل أصحاب المصلحة. ومن المرجح أن يقلل التمييز حسب الجنس من كفاءة وتأثيرات المشاريع؛ ويساعد تحليل النوع الاجتماعي على تعزيز الوصول العادل إلى فوائد المشروع.

تحليل المشكلة

يبدأ LFA من افتراض أن مشاريع التنمية تتبع من المشاكل القائمة التي تتطلب التدخل والتغني. ولكن غالباً ما تكون "المشكلة" غير محددة بوضوح، أو قد لا تكون المشكلة الفعلية. من أجل تحديد المشاكل الحقيقية، يحاول LFA تحديد علاقة السبب والنتيجة بين المشاكل. والتقنية الرئيسية المستخدمة في هذه المرحلة هي رسم شجرة المشكلات. شجرة المشكلات هي ببساطة المشكلات الموضحة بترتيب هرمي:

• إذا كانت المشكلة سبباً فإنها تستمر في المستوى أدناه؛

• إذا كان هناك تأثير يذهب أعلاه؛

• إذا لم يكن سبباً أو نتيجة فإنه يستمر على نفس المستوى.



على سبيل المثال ، إذا كانت المشكلة التي تم صياغتها هي "سوء الحالة التغذوية للأطفال والرضع" ، فقد يكون السبب هو "ضعف توفر الأطعمة الموسمية الغنية بالبروتين"، بينما قد يكون التأثير هو "معدلات العدوى المرتفعة بين الأطفال والرضع". مع تطور الشجرة ، ترتبط المشاكل المتبقية بها. بمجرد اكتمالها، وتمثل شجرة المشكلة صورة شاملة للوضع السلبي الحالي. حيث يجب أن يتم إنشاء شجرة مشكلة بشكل مثالي كحدث جماعي تشاركي بين أصحاب المصلحة. بمجرد اكتمال شجرة المشكلة، يتم تحديد المشكلة الأساسية. ويجب أن يتم الاتفاق على المشكلة المحورية من قبل مختلف أصحاب المصلحة باعتبارها المشكلة المركزية التي يجب أن يعالجها المشروع.

التحليل الهدف

بينما يعرض تحليل المشكلة الجوانب السلبية للوضع القائم، فإن تحليل الأهداف يعرض الجوانب الإيجابية للوضع المستقبلي المرغوب. هذا ينطوي على إعادة صياغة المشاكل إلى أهداف. وبالتالي يمكن تصور شجرة الهدف على أنها صورة معكوسة إيجابية لشجرة المشكلة، وتصبح علاقات "السبب والنتيجة" وسيلة لإنهاء العلاقات. بمجرد اكتمالها ، تقدم شجرة الهدف صورة شاملة للوضع المطلوب في المستقبل. فيما يلي أمثلة على المشكلات التي تحولت إلى أهداف:

المشكلة: ضعف توفر الأطعمة الموسمية الغنية بالبروتين

الهدف: زيادة التوافر الموسمي للأطعمة الغنية بالبروتين.

المشكلة: سوء الحالة التغذوية للأطفال والرضع.

الهدف: تحسين الحالة التغذوية للأطفال والرضع.

المشكلة: ارتفاع معدلات الإصابة بين الأطفال والرضع.

الهدف: تقليل معدلات العدوى بين الأطفال والرضع.

تعتبر شجرة الأهداف هي عبارة عن أداة لتحديد الحلول الضرورية والروابط بين هذه الحلول.



تحليل الإستراتيجية

مشروع واحد لا يستطيع حل جميع المشاكل. ويتضمن تحليل الإستراتيجية تحديد الأهداف التي سيتم تضمينها في المشروع، والأهداف التي ستبقى خارج نطاق المشروع. وتشكل مجموعات الأهداف المحددة استراتيجية المشروع وتشكل تدخلاً "بحجم المشروع". فعند اختيار استراتيجية المشروع، غالباً ما يتعين إجراء عدد من الحلول الوسط لتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المختلفة والمتطلبات السياسية والقيود العملية مثل توفر الموارد. والجدوى هي عنصر مهم في اختيار الاستراتيجية. حيث يجب أن يتمتع المشروع بالوسائل والقدرة على معالجة المشكلة / المشكلات المحددة ، وإلا فلن يكون المشروع ممكناً.



خاتمة

قدمت لنا الفصول السابقة فهم ماهية نهج الإطار المنطقي (LFA) ، ووظائفه المختلفة خلال مراحل دورة المشروع والخطوات التي يجب اتخاذها لتطبيق نهج الإطار المنطقي بشكل صحيح LFA . فهي أداة مفيدة لزيادة أداء المشروع ونجاحه. فإذا تم استخدامه بشكل صحيح، فإنه يمكننا تجنب التصميم والإعداد الرديء للمشروع مع أهداف غير واضحة ونقص ملكية المشروع بين أصحاب المصلحة.

وتعد مرحلة التحليل أمراً بالغ الأهمية لتحديد أفكار المشروع ذات الصلة بأصحاب المصلحة والممكنة، نظراً للقيود المفروضة على توفر الموارد والقدرات والوسائل. وهي إحدى النتائج المهمة للتطبيق الصحيح لـ LFA هي ملكية أصحاب المصلحة، وهو أمر ضروري للحصول على مشاريع ناجحة. ويجب أن تبدأ مشاركة أصحاب المصلحة من البداية الأولى لمرحلة التحليل، مما يؤدي إلى اختيار استراتيجية المشروع التي هي نتيجة لعملية تشاركية.

الآن بعد أن قدمنا الخصائص والعناصر الرئيسية لنهج الإطار المنطقي (LFA) وعمقنا فهمنا فيما يتعلق بمرحلة التحليل لـ LFA ، في القسم التالي سوف نتعلم المزيد عن مرحلة التخطيط لـ LFA. من خلال هذه الوحدة، سنتعلم أيضاً ماهية 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 المراعية 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

UNDP (2002), *Technical cooperation and stakeholder ownership in Special issue: technical cooperation*, in «Development Policy Journal».

