

United Group  
Attorney – at law – legal advisors  
NGOs supporting unit

المجموعة المتحدة

محامون مستشارون قانونيون واقتصاديون

وحدة دعم المنظمات غير الحكومية

The Norwegian  
Human Rights Fund

الصندوق النرويجي

لحقوق الإنسان

## التدريب المتقدم للجمعيات الأهلية حول

## بناء القدرات المالية و القانونية للجمعيات الأهلية

## وضع إطار عمل منطقي للمشروع

القاهرة

الفترة من 27-29 يوليو 2004

## وضع إطار عمل منطقي لمشروع

إن الأداة الأساسية داخل الـ PCM لإدارة وتخطيط المشروع توصف باسم إطار العمل المنطقي . هذا هو أسلوب للتعرف على وتحليل موقف معين وتحديد الأهداف والنشاطات الواجب اتخاذها لتحسين الموقف .

بعد تجهيز المشروع فإن إطار العمل المنطقي المعروف هو أداة الإدارة الأساسية للمراقبة الإعداد والتقييم لذلك يمر المشروع بجدول الأنشطة وتنمية نظام المراقبة وإطار عمل التقييم . يلعب (إطار العمل المنطقي) دور أساسي في جميع مراحل دورة المشروع .

ولإنجاز هذا الإطار يتطلب قدر من الاهتمام الكافي بالتخطيط . وقد يتطلب ذلك عمل جماعي ومهارات التسهيل من جانب منظمي ومخططي المشروع.

ولكي يستخدم بشكل ذو كفاءة فإن الأدوات المختصة للتحليل الفني والاقتصادي والاجتماعي والبيئي المساندة لأسلوب إطار العمل المنطقي تشمل تقييم التأثير البيئي وتحليل تأثير الجنس والتحليل المادي والاقتصادي .

إن أسلوب إطار العمل المنطقي يبدأ بعملية تحليل ويعطي تركيب ليقدم النتائج لهذا الأسلوب ويسهل الأمور لعدة خطوات مثل:

- تأسيس مستوى أهداف المشروع بطريقة منطقية ومنظمة والعلاقات بين هذه الأهداف
- إظهار مدى تحقيق هذه الأهداف.
- مراقبة العوامل الخارجة عن نطاق المشروع / البرنامج التي تؤثر علي نجاحه.

( مرفق لإطار عمل منطقي بنهاية الورقة )

النتائج الرئيسية لهذه العملية يمكن تلخيصها فيما يلي :-

- لماذا تم تنفيذ المشروع ( منطقت التدخل ) .
- ما الذي ينادي به المشروع لتحقيقه ( منطقت التدخل ومؤشرات تحقيقه ) .
- كيف سيحقق المشروع ذلك ( النشاطات والوسائل ) .
- العوامل الخارجية اللازمة لنجاحه (افتراضات) .

- مكان إيجاد المعلومات المطلوبة لتقييم نجاح المشروع(مصادر التأكد).
- الوسائل المطلوبة(الوسائل).
- تكاليف المشروع ( التكلفة).

العوامل التي يجب توفرها قبل بدء المشروع ( عوامل مسبقة).

ويمكن وضع بعض التفاصيل كالتالي :-

**العمود الأول : منطق التدخل**

- يتم تحقق النتائج بشكل إجمالي .
- يساهم غرض للمشروع في تحقيق الأهداف العامة المرجوة .

شكل يوضح - منطق التدخل

	<div data-bbox="769 1383 1034 1556" style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>الأهداف العامة والشاملة</p> </div>	<p>أهداف المستوي الأعلى التي يساهم بها المشروع</p>
--	--	--

	الغرض من المشروع	الهدف المركزي للمشروع فيما يتعلق بالفوائد التي من الممكن الحصول عليها
الوسائل المادية وغير المادية المطلوبة لتنفيذ النشاطات	النتائج	نتائج الأنشطة التي سيتم إجرائها
الوسائل	النشاطات	المهام التي يتم القيام بها كجزء من المشروع للوصول إلي نتائج إيجابية

يتم تعريف المستويات الأربعة للأهداف كما يلي :-

1- الأهداف العامة والشاملة للمشروع تشرح مدى أهمية هذا المشروع فيما يتعلق بالفوائد طويلة وواسعة الأمد ( علي سبيل المثال ، ما يختص بالمجتمع والجماعات الأخرى ). كما أن هذه الأهداف تساعد علي توضيح كيفية ملائمة البرنامج للسياسات الأهلية والقطاعية الخاص بالحكومة والمنظمات المعنية . ولن يتم تحقيق هذه الأهداف العامة والشاملة من قبل المشروع فقط ولكن المشروع سيقدم فقط إسهاماً فعالاً في تحقيق هذه الأهداف.

2- غرض المشروع هو الهدف الذي سيتحقق بتنفيذ المشروع. ويجب تعريف الغرض فيما يتعلق بالفوائد المستدامة التي يمكن تحقيقها للجماعات المستهدفة والمنتفعين. يجب أيضاً أن يعبر الغرض عن فوائد المشروع والمقسمة بالإنصاف بين كل من النساء والرجال كل علي حدة دون تمييز أو محاباة . ويجب أن يكون هناك غرضاً واحداً للمشروع الواحد . إن وجود أكثر من غرض للمشروع الواحد يعني ضمناً هذا المشروع هو مشروع معقد بشكل بالغ وزائد عن الحد ومن ثم يعني ضمناً احتمال وجود مشاكل إدارية. وأغراض المشروع المتعددة يمكن أن تشير أيضاً إلي أهداف غير واضحة ومتنازعة.

3- لذلك فإن توضيح الهدف ودفقة سيحدد نجاح المشروع ويعد خطوة هامة للغاية في تصميم المشروع.

4- النتائج هي " المنتجات" الناجمة عن الأنشطة التي يتم تنفيذها ، إن ائتلاف كليهما واندماجهما سيحقق الغرض من المشروع. كما يجب أيضا أن يتم ترقيمها.

5- الأنشطة- هي الإجراءات والأفعال اللازمة للوصول للنتائج . كما أن هذه الأنشطة تكون علي علاقة وطيدة بالنتائج وتؤثر عليها بشدة لذا يجب ترتيبها بحسب الأهمية والتأثير عن طريق ترقيمها بشكل ملائم وصحيح (النشاط 1.1 , 2.1 ..... 1.2 ، 2.2 .....)

### **العمود الثاني : المؤشرات التي يمكن التحقق منها بشكل موضوعي**

هي الوصف التفصيلي لوسائل قياس الأهداف العامة وغرض المشروع والنتائج المرجوة منه.

يتم وضع الوسائل المادية وغير المادية (المدخلات) اللازمة لتنفيذ الأنشطة المخططة في الصف السفلي من العمود الثاني، أي أنه لا يوجد مؤشرات للأنشطة في مصفوفة إطار العمل المنطقي. يجب تقديم تقدير جزافي للموارد اللازمة في هذا المربع. وتكون الأنشطة ذات علاقة وثيقة بالنتائج المختلفة. ويتم عادة تحديد مؤشرات الأنشطة أثناء الإعداد جدول نشاط ما وتحدد فيه الأنشطة بشكل تفصيلي أكثر.

### **العمود الثالث : مصادر التحقق**

تشير مصادر التحقق إلي المكان والشكل الذي يمكن فيهما العصور علي المعلومات المتعلقة بتحقيق الأهداف العامة والكلية ، وغرض المشروع، والنتائج ( ويمكن وصفها بالمؤشرات التي يمكن التحقق منها بشكل موضوعي ) . ويتم وضع التكلفة ومصادر التمويل ( المتبرعين ، الحكومة ، الخ ) في الصف السفلي من العمود الثالث.

### **العمود الرابع : الافتراضات**

الافتراضات هي عوامل خارجية تؤثر أو حتي تحدد نجاح مشروع ما ولكنها تقع خارج نطاق سيطرته. وهي بمثابة الإجابات عن السؤال التالي:-

" ما هي العوامل الخارجية التي لا تتأثر بالمشروع، ولكنها قد تؤثر في تنفيذه واستمراريته لفترة طويلة ؟"

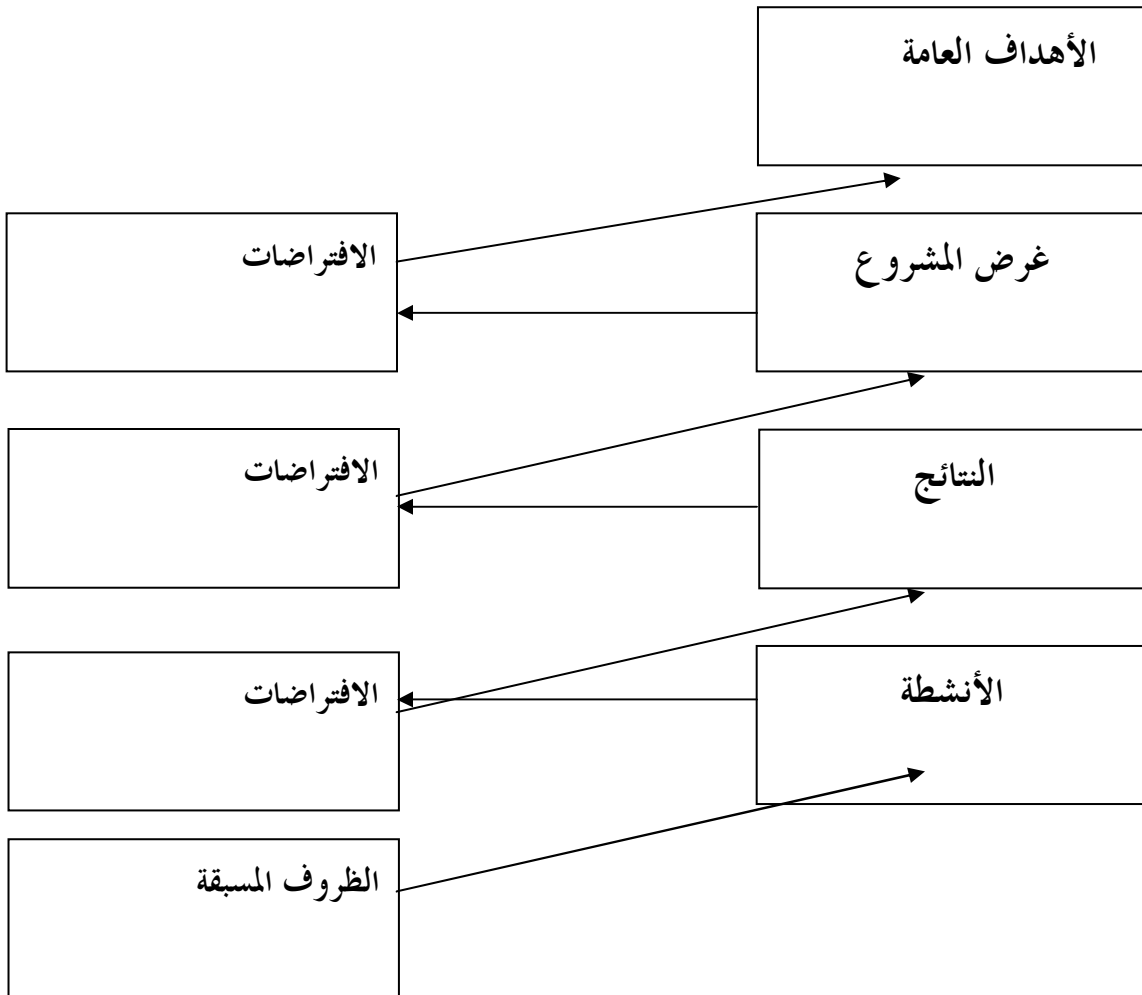
والظروف المسبقة تختلف عن الافتراضات في أنها يجب أن تكون متوفرة قبل بدء المشروع، وغالبا ما تشكل هذه الظروف إجراءات احتياطية من قبل الشركاء . علي سبيل المثال، عدم تنفيذ إجراءات سياسية معينة من قبل الشريك ، ربما أدى ذلك إلي تقويض الأساس المنطقي للمشروع.

ومقارنة بالأعمدة الأخرى ، فإن عمود " الافتراضات " نجده منخفض بواقع مستوي واحد ولا يوجد افتراضات علي مستوي الأهداف العامة الكلية.

المنطق الرأسي في إطار سجل المشروع الإطار المنطقي ، أي العلاقة بين العمود الأول والعمود الرابع ، يظهر كما يلي :-

- بمجرد توفري الظروف المسبقة، يمكن البدء في الأنشطة .
- بمجرد تنفيذ الأنشطة ، وإذا ثبت صحة الافتراضات عند هذا المستوى ، نجد أن النتائج المرجوة قد تحققت.
- وبمجرد تحقيق النتائج والافتراضات عند هذا المستوى ، سيتم تحقيق غرض المشروع.

#### الافتراضات



إطار عمل منطقي

الافتراضات	مصادر التحقيق	مؤشرات قابلة للتحقيق	منطق التدخل	
				الأهداف العامة
				غرض المشروع
				النتائج
	التكلفة	الوسائل		الأنشطة