

يتضمن هذا المرفق مثالاً يوضح كيفية وضع وتحسين مصفوفة الإطار المنطقي لمشروع يدعمه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وذلك من خلال مقارنة المصفوفة "قبل التعديل" و"بعده". فتعرض مصفوفة الإطار المنطقي "القبليّة" مع التعليق على المشاكل وكيفية التغلب عليها. أما مصفوفة الإطار المنطقي "البعديّة" فتبين التعديل الجزئي الذي أدخل على المصفوفة الأصلية. ويستند هذا المثال إلى عدد من المشاريع التي يدعمها الصندوق، فيمثل بذلك مشروعاً تخيلياً.

والواقع أنه لا وجود لمصفوفة مثالية للإطار المنطقي. وإنما تتحقق أفضل النتائج من خلال المناقشات الموسعة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين بتوجيه من منظمين على دراية واسعة بظروف المشروع وتخطيط الإطار المنطقي. وإذا وضع أصحاب المصلحة استراتيجية المشروع موضع التنفيذ بعد المناقشات فإن مصفوفة الإطار المنطقي تصبح مجرد أداة دعم وتذكير.

والهدف من هذا المرفق هو طرح أفكار ونصائح عن أنواع القضايا التي يلزم الاهتمام بها ومناقشتها عند وضع مصفوفة إطار منطقي جيدة. وليس الهدف من إيراد المثال المعدّل أن يكون نموذجاً مثالياً أو بالغاً حد الكمال. فالأفراد المختلفون، بمن فيهم أصحاب الخبرة الطويلة في الأطر المنطقية، غالباً ما تكون لهم أفكار وآراء مختلفة حول كيفية وضع بنية المشروع. لذا فإن وضع إطار منطقي سليم يتطلب إذن عدة جولات من النقاش والمراجعة.

ويناقش القسم ٣ بالتفصيل منهج الإطار المنطقي ومصفوفته.

باء-١ : استعراض مصفوفة قائمة للإطار المنطقي

يورد الجدول (باء-١) مثالاً لمصفوفة الإطار المنطقي به عدد من نقاط الضعف التي يمكن تحسينها.

وعند قيامك باستعراض أو وضع مصفوفة إطار منطقي لأول مرة فمن المفيد مراعاة الاستخدامات الثلاثة التالية للمصفوفة:

- ١- تقديم استعراض عام للمشروع؛
- ٢- توفير الأساس لتنفيذ المشروع، بما في ذلك وضع خطط العمل والميزانيات السنوية؛
- ٣- تقديم استعراض عام لكيفية رصد وتقييم أداء المشروع.

إن فن وضع مصفوفة مفيدة للإطار المنطقي يكمن في جعلها مصفوفة محددة، واضحة ولكنها غير مسهبة. وتذكر أن التفاصيل التي سيتطلبها التنفيذ سوف تكون أكثر من التفاصيل المطلوبة لتقديم استعراض عام مقدم لخدمة الأشخاص الذين يضعون التقييم المبدئي للمشروع لأغراض التمويل. وغالباً ما يكون السبب في عدم استخدام موظفي المشروع مصفوفة الإطار المنطقي في تنفيذ المشروع هو عدم وجود التفاصيل الكافية.

وعندما تشرع في استعراض مصفوفة الإطار المنطقي أو وضع مصفوفة جديدة فيستحسن أن تبدأ بتقديم عرض بصري عام لتسلسل الهرمي للغاية من المشروع. ويرد في الشكل (باء-١) المصفوفة الأصلية، وفي الشكل (باء-٢) المصفوفة المعدلة. ويسهل هذا الاستعراض البصري فهم الصلة بين مكونات المشروع المختلفة.

وعندما تعمل مع مجموعة من أصحاب المصلحة لتصميم التسلسل الهرمي للغاية من المشروع ومصفوفته، ضع تصور التسلسل الهرمي للغاية على جدار كبير باستخدام بطاقة منفصلة لكل مكون من مكونات المشروع. ويمكن بعد ذلك تحريك البطاقات أثناء مناقشة الناس لأفضل طريقة لوضع بنية المشروع. ويمكنك الرجوع إلى أسئلة اختبار منطقيته في الجدول (٣-٤) بالفرع (٣-٤) التي يمكن استخدامها في توجيه عملية تنقيح الهيكل.



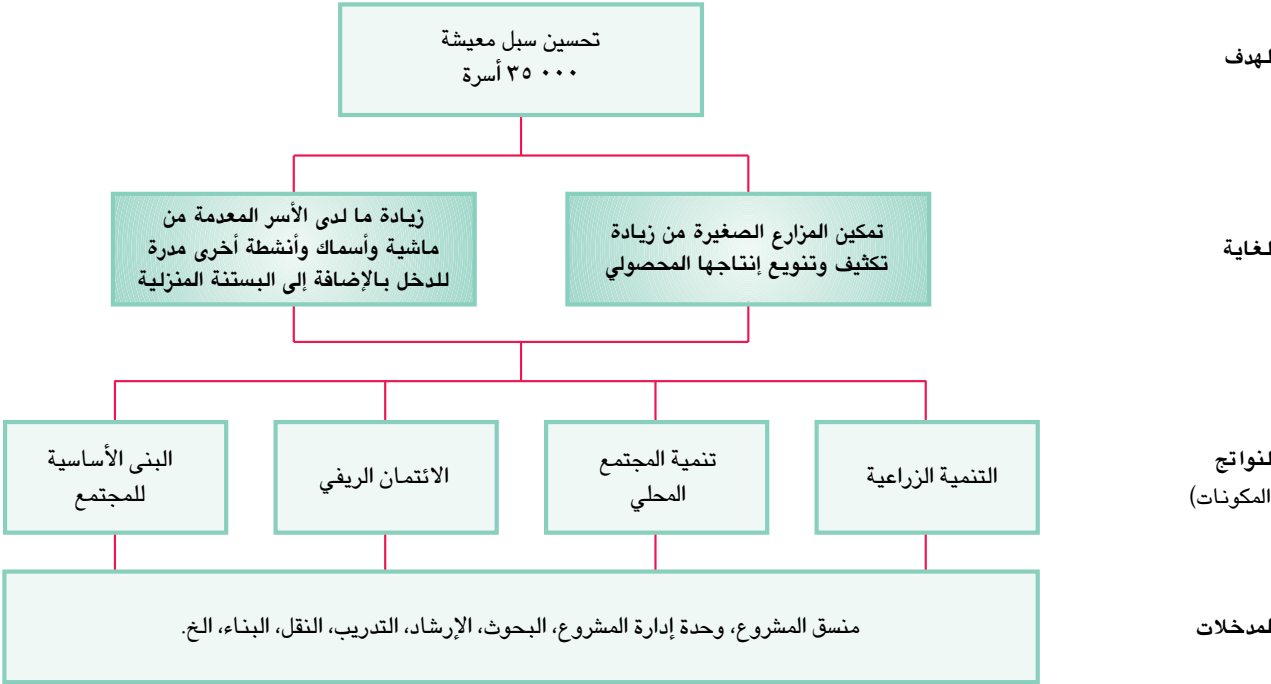
هذا المرفق يفيد:

- المديرين - للمساعدة في تعديل تصميم المشروع وإطاره المنطقي؛
- الخبراء الاستشاريين - لضمان إتباع تصميم المشروع المقترح وأسلوب جيد للتصميم؛
- موظفي الصندوق والمؤسسات المتعاونة - للتأكد من أن تصميم المشروع المقترح يفي بمعايير الممارسات الجيدة .

يوضح الجدول (باء-١) مصفوفة الإطار المنطقي الأصلية، وتشير الأرقام إلى نقاط الضعف. ويتضمن الجدول (باء-٢) تحليلاً لنقاط الضعف الأساسية هذه. وباختصار فإن هذه النقاط هي:

- ١- افتقار المصفوفة كلها إلى التفاصيل الكافية والتحديد الكافي لتقديم عرض عام مناسب للمشروع.
- ٢- عدم وجود أنشطة محددة.
- ٣- إدراج المدخلات للمشروع ككل بدلاً من تحديدها لأنشطة معينة.
- ٤- النواتج هي في الواقع مكونات للمشروع ومن ثم فهي موجودة على مستوى أعلى وأكثر عمومية من أن تعتبر نواتج.
- ٥- تحديد الأهداف تحديدا جزئيا فقط.
- ٦- المبالغة في تبسيط المخاطر والافتراضات.

الشكل (باء-١): عرض بصري عام للتسلسل الهرمي للغاية في المشروع الأصلي



الجدول (باء-١): مثال لإطار المنطقي الأصلي لمشروع في مجال التنمية الريفية (الإطالع على التعليقات الناقدة المتصلة بالأرقام أنظر الجدول بء-٢)

الافترافات		الرصد		الغاية		الهدف
وجود الظروف الاقتصادية والسياسية الملائمة. اتباع سياسات الأسواق الحرة (حرية التجارة).		الدراسات الاستقصائية لخط الأساس والتقييم		زيادة دخل الأسرة بنسبة ٤٠٪ بأقلية الحقيقية		تحسين سبل معيشة ٣٥٠٠٠ أسرة
الافتراضات		الرصد		الغاية		الهدف
• توفر الائتمان والأسواق والنش الأساسية. تخزين موثقي الإرشاد الزراعي في دائرة الزراعة.		الدراسات الاستقصائية والمزعين أفرز مجموعات المزارعين المستهدفة والمزارعين المختلين أساسا للمقارنة		زيادة كثافة المحصولية بنسبة ١٥٪ زيادة نسبة الأراضي المزروعة بمحاصيل غير الأرز بنسبة ١٠٪ زيادة الغلة بنسبة ٢٥٪		تمكين صغار المزارعين من زيادة وتنويع إنتاجهم من المحاصيل
• المنظمات غير الحكومية/ والدائرة الزراعية يعملان معا بكفاءة في مجال الإرشاد الزراعي. • قيام دوائر حكومية ببقية دعم أنشطة المشروع.		الدراسات الاستقصائية والرصد لأوس المستهدفة والأوس المستخدمة أساسا للمقارنة		تضاعفت أعداد الدجاج/ البط زيادة صيد الأسماك بنسبة ٤٥٪ تضاعفت إنتاجية البساتين المنزلية تضاعف الدخل المحقق من خارج المزرعة		زيادة ما لدى أوس المعتمدة من ماشية وأسماك وأنشطة مدرة للدخل بالإضافة إلى البستنة المنزلية
المخاطر		وسائل التحقق		الغاية		النواتج (المكونات)
عدم توفر التكنولوجيا. عدم قدرة دائرة الزراعة على تقديم التكنولوجيا (نفس المخاطرة لاسافة) عدم أداء مجموعات التسويق لعملها. عدم وجود العدد الكافي من الخط المناسبة. عدم قدرة مجموعات المزارعين المستهدفة على إدارة المستعمرات المشتركة.		سجلات وحدة إدارة المشروع للدراسات الاستقصائية لخط الأساس والرصد • سجلات/المساعدة الفنية/ الدراسات الاستقصائية لخط الأساس، والرصد من قبل وحدة إدارة المشروع • الرصد الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية • سجلات إدارة البستنة الزراعية • رصد وحدة إدارة المشروع للائتمان		استخدام ٣٠٠٠٠ مزارع أصناف جديدة عالية الغلة • قيام ٣٠٠٠٠ مزارع بزراعة محاصيل جديدة • مشاركة ٨٠ مجموعة بالتسويق • اكتمال ٣٠ خطة لإنشاء سدود/محسوف • شراء مجموعات المزارعين المستهدفة لمعدات الآبار الضخمة باستخدام ائتمان المشروع		تنمية الريفية
وجود مشاكل في التعاقد/التعاون مع دائرة الإرشاد الزراعي. عدم قدرة بعض موظفي الدائرة الحكومية على تلبية طلبات المجموعات.		رصد المنظمات غير الحكومية وتحديد وحدة إدارة المشروع • رصد المنظمات غير الحكومية وتحديد وحدة إدارة المشروع • رصد الائتمان • رصد المنظمات غير الحكومية		قيام المنظمات غير الحكومية بتأسيس ٣٠٠٠ مجموعة من مجموعات المزارعين المستهدفين • قيام المنظمات غير الحكومية بإدارة ٣٠٠٠ أسرة مستهدفة (بعضها قائم فعلا) • مضاعفة الائتمان المقدم من المنظمات غير الحكومية في المنطقة • تبني أفرار المجموعات التكنولوجيا تربية الماشية والأسماك وتكنولوجيا زراعة المساحات المنزلية، والتسويق، والأنشطة الأخرى المدرة للدخل		تنمية المجتمع المحلي

الجدول باء-٢: تعليقات نافذة على مصفوفة الإطار المنطقي الأصلية (الأرقام تشير إلى الأرقام الواردة في الجدول باء-١)

	الموضوع	التفسير	الحل
١	البنية العامة للمصفوفة	لا توجد أنشطة محددة والناتج هي في الواقع مكونات للمشروع. أما المدخلات فتتعلق بالمشروع ككل ولا تنصرف إلى أنشطة محددة.	قم بهيكلة المصفوفة كما هي في المثال المراجع (انظر شكل باء-٢) مع تحديد غاية كل مكون وبحيث يكون لكل مكون ناتج ولكل ناتج أنشطة.
٢	عمومية المصفوفة والطابع الجزأ لمضمونها	لا تتيح المصفوفة إلا نظرة شاملة بالغة العمومية إلى المشروع في هذا الشكل لا تعطي تفصيلات كاملة تسمح بالاسترشاد بها لتنفيذ المشروع كما أنها لا توضح المطلوب إنجازه في كل مكون من المكونات (الناتج).	ينبغي إدراج مزيد من التفاصيل باستخدام غاية لكل مكون وناتج وأنشطة لكل غاية (انظر شكل باء-٢). وسوف ينتج عن ذلك إطالة المصفوفة. ومع ذلك فإنه يمكن الاكتفاء باستخدام ملخص للمشروع على مستوى الهدف والغاية.
٣	محتويات العمود الثاني من مصفوفة الأهداف	لا تشمل الجوانب المختلفة للمشروع بدرجة كافية. فهي تبالغ في التركيز على الناتج والمدخلات الكمية ولا تركز بالدرجة الكافية على النتائج والمعلومات النوعية. الهدف لا يغطي تماما نطاق المشروع بالنسبة لكل مكون، لذا فإن هناك صعوبة في فهم المشروع فهما كاملا.	استخدم أسئلة الأداء الأساسية ومؤشرات الأهداف الأساسية على النحو الموضح في المثال المعدل. ومقارنة المصفوفة المعدلة بالصورة الأصلية تستطيع أن ترى لأي مدى يمكن لإيجاد ناتج لكل غاية من الغايات المتعلقة بالمكونات أن يوضح أشكال التدخل التي يعتزم المشروع تنفيذها.
٤	محتويات العمود الثالث – الرصد/ وسائل التحقق	آليات الرصد تتسم بالعمومية الشديدة، ومن ثم فإنها لا توفر التوجيه الكافي لوضع نظام الرصد والتقييم.	قم بإدراج المزيد عن طرائق جمع المعلومات. يجب تقديم مزيد من المعلومات عن الرصد والتقييم في مصفوفة منفصلة للرصد والتقييم (انظر المرفق دال).
٥	محتويات العمود الرابع – الافتراضات/ المخاطر	تستخدم الافتراضات على مستوى الهدف والغاية وتستخدم المخاطر على مستوى الناتج. ولا توجد أسباب منطقية لذلك، حيث يمكن استخدام “الافتراضات” على جميع المستويات.	المخاطرة هي افتراض قد يثبت عدم صحته، فهناك مثلا مخاطرة في اكتشاف عدم صحة افتراض يقول بوجود سوق للإنتاج الزائد للبيساتين. والمثال المعدل للمصفوفة لا يشمل إلا افتراضات مخاطر، وليس افتراضات قاتلة أو افتراضات عالية الاحتمال.
٦	الفوارق بين الجنسين والفوارق الأخرى المتعلقة بتكافؤ الفرص	لا يوجد في المصفوفة ما يشير إلى مراعاة الفوارق بين الجنسين والفوارق الأخرى المتعلقة بتكافؤ الفرص.	تأكد عند الضرورة من وجود ناتج أو أنشطة محددة موجهة إلى قضايا التكافؤ. أدخل أهدافا/مؤشرات ذات صلة بالتكافؤ كانتفاع الأسر التي ترأسها الإناث بنفس الدرجة من المشروع. وتأكد من تفصيل المعلومات بحسب نوع الجنس والفوارق المتعلقة بتكافؤ الفرص.
٧	عمومية الهدف	الهدف العام “تحسين المعيشة” هو هدف شديد الاتساع. ومع ذلك فإن المشروع لن يتطرق مثلا بصورة مباشرة إلى الجوانب الصحية والتربوية من عملية تحسين المعيشة. فالمشروع إذن يركز الاهتمام على مجال أضيق من هدف المعيشة بأكملها.	حاول أن تجعل الهدف العام أكثر تحديدا وأكثر تمثيلا للغايات المختلفة. وقد يلزم تقديم تفسير أكثر تفصيلا لنطاق إسهام المشروع وذلك في وثائق ملحقه.
٨	الأهداف الرامية إلى بلوغ مستوى الهدف النهائي	تعتبر زيادة الدخل مؤشرا ضعيفا على الهدف العام للمشروع. فالدخل في حد ذاته لا يسهم بالضرورة في تحسين المعيشة. بل يتوقف الأمر على كيفية استخدام الدخل وكيفية تغير نفقات الأسر المعيشية وأنماط العمل.	انظر إلى أسئلة الأداء ومؤشرات الأهداف الرامية إلى تحقيق الهدف العام في المثال المعدل (انظر المرفق جيم).
٩	الافتراضات الخاصة بمستوى الهدف النهائي	إن الافتراضات بلغت من العمومية درجة تجعلها قابلة للتطبيق على أي مشروع في أي مكان في العالم فهي لذلك لا تصلح لتوجيه التفكير في استدامة المشروع على المدى الطويل.	ينبغي أن تشير الافتراضات إلى ما يجب البحث عنه للتأكد مما إذا كان من المحتمل أن يدوم المشروع على المدى الطويل. وتقدم المصفوفة المعدلة مجموعة من الافتراضات الأكثر تحديدا الخاصة بالهدف العام.
١٠	مستوى الغاية	في المثال الأصلي لا يوجد فارق كبير بين الغائيتين أو بينهما وبين ناتج التنمية الزراعية.	توجد طرق مختلفة لبناء مصفوفة الإطار المنطقي. ومع ذلك فإن المقترح بالنسبة للمشروعات المدعومة من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية استخدام غاية منفصلة لكل مكون من مكونات المشروع. ومن المهم أيضا التفكير بعناية فيما إذا كان المشروع يهدف أساسا إلى تحقيق تغير مادي، كزيادة الإنتاج الزراعي مثلا، أو إلى التركيز على قدرة المؤسسات والمجتمع المحلي وعملية التنمية. فالمشروع الجيد يحققهما معا. ومع ذلك فإن من الأهمية بمكان التأكد من أن عمليات بناء القدرات وتنمية المؤسسات تظهر بشكل واضح في مصفوفة الإطار المنطقي.

١١	الأهداف على مستوى الغاية	إن الهدف على مستوى الغاية هو في جوهره هدف دقيق يتعلق بجوانب معينة من التنمية الزراعية. فهو لا يتوجه إلى مسألة زيادة القدرة على التنمية الاجتماعية والاقتصادية والزراعية بالاعتماد على النفس.	على مستوى الهدف العام والغاية من المهم أن نطرح أسئلة أوسع مجالا عن التغير المؤسسي، وكيفية إسهام تحقيق أهداف إنتاج محددة في تحسين المعيشة. انظر أسئلة الأداء للتعرف على مستويات الهدف والغاية في المثال المعدل.
١٢	الناتج	كما ذكر من قبل فإن ما يطلق عليه ناتج في المثال الأصلي هو في الواقع مكونات المشروع. فلو أنك نظرت إلى الناتج على النحو الذي تقدم به لوجدت صعوبة كبيرة في تكوين رؤية شاملة لما يهدف المشروع إلى تحقيقه. فالناتج إنما تكتب كمسمى رئيسي وليس باعتبارها نتيجة أو غاية.	ينبغي أن تشير الناتج إلى إنجاز محدد نسبيا من إنجازات المشروع. كما ينبغي أن تستخدم لإعطاء صورة واضحة لنطاق كل مكون من مكونات المشروع وكل غاية من غاياته.
١٣	ناتج التنمية الزراعية	ليس من الواضح ما سوف ينجز تحت اسم هذا المكون فالهدف غير واضح.	يبين المثال المعدل ناتج واضحة للمشروع تدرج تحت هذه الغاية.
١٤	أهداف التنمية الزراعية	يعتبر “تبني ٣٠ ٠٠٠ مزارع لمحاصيل جديدة” مؤشرا ضعيفا. فهو بمعناه الحرفي لا يعطينا أي معلومات عن المحاصيل التي جرى تبنيها، ومدى تبنيها أو مدى نجاحها.	من الضروري توضيح أنه يجب جمع المعلومات عن المحاصيل المحددة التي تم تبنيها وإلى أي مدى كان ذلك.
١٥	الافتراضات الخاصة بالتنمية الزراعية	أن المخاطر تتعلق بإنجاز المكون (الناتج) وليس بإسهام المكون في تحقيق الغاية والهدف العام. فالقول بأن “الإدارة الزراعية غير قادرة على تقديم التكنولوجيا” هو افتراض يتعلق بإنجاز المكون. أما افتراض أن “عدم توفر التكنولوجيا” فهو “افتراض قاتل”.	بصفة عامة ينبغي أن تكون هناك صلة بين الافتراضات وكيفية إسهام النشاط في الناتج وإسهام الناتج في الغاية. وهكذا، وعلى سبيل المثال فقد افترض في هذا المشروع أن الإنتاج الزائد سوف يباع جزء منه على الأقل لزيادة الموارد المالية للبيت الأسري. ويستند إسهام زيادة الإنتاج الزراعي إلى افتراض وجود طلب كاف بالسوق وإلى أسعار الإنتاج. إن تحديد الافتراضات بطريقة واضحة غالبا ما يكون من الأجزاء الصعبة في عملية التخطيط للمشروع. فإما يتم تغيير المشروع للتأكد من توفر التكنولوجيا نتيجة لجهود المشروع، أو تكون هناك حاجة إلى تعديل الغاية والهدف العام ليصبحا أقل طموحا.
١٦	ناتج تنمية المجتمع المحلي	إن تنمية القدرات ليست مطلوبة في المجتمع المحلي فقط. فلكي ينجح المشروع لابد أيضا أن تعمل الدائرة الزراعية والقطاع الخاص على بناء قدراتهما.	يصبح هذا الناتج من مكونات التنمية المؤسسية على مستوى الغاية في المصفوفة.
١٧	أهداف تنمية المجتمع المحلي	إن معظم الأهداف الدقيقة هي أهداف تتعلق بالنشاط أو بناتج منخفضة المستوى ولا تجيب على سؤال “وماذا بعد ؟”.	تأكد من وجود أسئلة أداء تقدم معلومات عن مدى نجاح مجموعات المزارعين في مساندة أفرادها في تبني ممارسات زراعية جديدة.
١٨	أهداف تنمية المجتمع المحلي	إن “رصد المنظمات غير الحكومية ووحدة إدارة المشروع” لا تفصح عن شيء من الطرق أو المنهج العام الذي سيستخدم. ووسائل التحقق المقدمة تتسم بدرجة من التبسيط تجعلها لا تقدم فعلا أي معلومات لتوجيه الرصد والتقييم.	حاول أن تكون محددا بقدر الإمكان بخصوص آليات الرصد ومصادر المعلومات التي ستستخدم.
١٩	أهداف الائتمان الريفي	إن هذا الهدف يعتبر كله هدفا دقيقا لمدخلات ولن يوفر لنا معلومات عن ناتج أو تأثير خطة الائتمان الريفي.	ضع أسئلة ومؤشرات أداء توفر معلومات عن السداد والغاية الذي سيستخدم فيها الائتمان.
٢٠	المدخلات	ينبغي أن تكون هناك صلة بين المدخلات والأنشطة، وليس بينها وبين المشروع ككل. ولا يتضمن المثال الأصلي مستوى للنشاط.	إن استخدام العمودين الثاني والثالث في المصفوفة يتغير على مستوى النشاط. ويستخدم العمود الثاني للمدخلات والعمود الثالث لمعلومات الميزانية. ومن الضروري رصد الأنشطة ولكن من السهل تتبع الأنشطة التي اكتمل تنفيذها من خلال سجلات المشروع الأساسية. وبالتالي فلا حاجة إلى تقديم تفصيلات عن المؤشرات وآليات الرصد على مستوى النشاط.

باء-٢ مصفوفة الإطار المنطقي المعدلة

تغطي النقاط التالية بعض المسائل الأساسية التي يتعين مراعاتها عند وضع مصفوفة جيدة وتناقش هذه النقاط بالرجوع إلى المثال.

١- كيف توضع التفاصيل: إن تلخيص مشروع كبير تلخيصا وافيا في مصفوفة إطار منطقي يحتاج إلى تفاصيل كثيرة ويستغرقه عدد غير قليل من الصفحات. ولكي تكون هذه المصفوفة دليلا نافعا في تنفيذ المشروع فلا بد من توفر هذه التفاصيل. وبالنسبة للمشروعات الكبيرة فإنه يمكن اعتبار كل غاية (مكون) مشروعا فرعيا منفصلا له مصفوفة الإطار المنطقي الخاصة به. ولتوفير استعراض شامل موجز للمشروع يمكنك أن تستخدم مستويات الهدف والغاية على النحو الموضح في المثال المعدل.

٢- هيكل المصفوفة: يناقش القسم ٣ صعوبة التعامل مع المشاريع الكبيرة باستخدام مصفوفة بسيطة من أربعة مستويات. وتوضح هذه المشكلة تماما من المثال الأصلي. وفي المثال المعدل يمكنك أن تفهم كيف أن وجود عدد من الغايات - لكل منها نواتجها وأنشطته - يظهر بقدر أكبر من الوضوح والدقة ما يحاول المشروع إنجازه.

٣- التركيز على العملية - على المنتجات: في الماضي كانت التنمية الريفية تنحو إلى التركيز على المنتجات - كأنظمة الري، وزيادة غلة المحاصيل والبنى الأساسية، الخ. أما النهج الحديثة فتعني بصورة متزايدة ببناء قدرات الأفراد والمؤسسات لتوجيه عملية التنمية التي يضطلعون بها. وأن تكون محددا بشأن تنمية القدرات أصعب بكثير من أن تكون محددا بشأن إنشاء ٥٠ كيلومترا من الطرق، مثلا. وفي المثال المعدل، تحت عنوان غاية المكون ٣، سوف تجد بعض الأفكار الخاصة بكيفية التعبير عن أهداف تنمية القدرات وكيفية رصدها. ويعاني المثال الأصلي مشكلة الاختصار على إدراج الأشياء التي يمكن قياسها بسهولة، ومن ثم، فهو يركز على المنتجات على حساب عمليات تنمية القدرات.

٤- المنطق الجانبي: من المهم أن نتذكر أن نواتج أحد أجزاء المشروع سوف توفر في أغلب الأحوال مدخلات أو تهيئ ظروفًا ضرورية لجزء آخر من المشروع. ويبين المثال المعدل أن مكون البنى الأساسية الريفية يمثل إسهاما مهما في بلوغ الغايات (المكونات) الأغراض الأخرى المطلوب تحقيقها. فالطرق مثلا تعتبر ذات أهمية بالغة للتسويق والمساعدة على الوصول إلى القرى لتنفيذ أنشطة الإرشاد الزراعي.

٥- أين تضع النواتج والأنشطة: في بعض الأحوال لا يكون واضحا تماما أفضل مكان لإدراج ناتج ما أو مجموعة من الأنشطة. ففي المثال المعدل، يكون المكان المنطقي لناتج "توسيع شبكة الري والصرف وصونها" هو إدراجها إما مع الإنتاج الزراعي أو البنى الأساسية. وعليك أن تختار مكانا واحدا وتضع المنطق اللازم تأسيسا على هذا الاختيار. وعند التعامل مع أنشطة مثل التدريب، فمن الأفضل وضع التدريب الذي يتصل بناتج محدد تحت ذلك الناتج. فتدريب المزارعين على الإدارة في فترة ما بعد الحصاد، مثلا، ينبغي أن يدرج تحت ذلك الناتج، وليس تحت ناتج عام يتصل بالتدريب. والفكرة الأساسية هي إدراج كل الأنشطة اللازمة لتحقيق ناتج ما تحت هذا الناتج. وإذا كان أحد الأنشطة مرتبطا بعدة نواتج فيفضل عادة تقسيمه إلى عدة أنشطة نوعية.

٦- أسئلة الأداء ومؤشرات الهدف: سوف تلاحظ في المثال المعدل أن العمود الثاني يتضمن أسئلة الأداء ومؤشرات الهدف. وتعرض أسئلة الأداء بصورة عامة لما ينبغي أن يحققه المشروع وتكون مفيدة بوجه خاص عندما لا يمكن رصد ذلك باستخدام مؤشرات كمية بسيطة. ولهذه الأسئلة أهمية خاصة على مستوى الغاية والهدف العام حيث يكون من الصعب للغاية في أغلب الأحوال إيجاد مؤشرات كمية بسيطة. وسوف يتعين في أحوال كثيرة جمع وتحليل معلومات نوعية وكمية مختلفة للإجابة عن هذه الأسئلة. وتساعد مؤشرات الهدف في التحديد الدقيق لما ينبغي أن يحققه المشروع.

٧- تجميع النواتج: إن ما يحققه المشروع على مستوى الغاية هو تجميع لكل النواتج التي تندرج تحت هذه الغاية المحددة. ومع ذلك، فإنه لا يتيسر دائما إيجاد مؤشرات معقولة التجميع. وعلى سبيل المثال، فإنه على مستوى

غاية الإنتاج الزراعي لا يوجد مؤشر واحد يمكن أن يلخص تماما الزيادة في الإنتاج الزراعي. وبدلا من ذلك فإنه لا بد من الحديث عن زيادة المساحة المخصصة لمحاصيل معينة، وغلات هذه المحاصيل. ومعني هذا أن مؤشرات مستوى الغاية قد تكون تجميعا لإسهامات (مؤشرات) منفصلة لكل ناتج من النواتج.

٨- الهدف الإشاري: تنفذ المشاريع، بصورة متزايدة، باستخدام نهج العمليات الذي يتيح الفرصة لتحديد النواتج والأنشطة مع أصحاب المصلحة الأساسيين أثناء التنفيذ. وفي المشروع الأول لمصفوفة الإطار المنطقي سوف يكون من الضروري استخدام نواتج وأنشطة ومؤشرات استرشادية.

٩- آليات الرصد: سوف تستخدم في أغلب الأحوال آليات الرصد نفسها للغايات والنواتج المختلفة. فقد توفر دراسة استقصائية للأسر المعيشية مثلا معلومات عن مؤشرات وأسئلة أداء مختلفة كثيرة.

١٠- الافتراضات والمخاطر: لا ينبغي أن تقتصر الافتراضات على الظروف الخارجية بل يجب أن تشمل أيضا المنطق الداخلي لاستراتيجية المشروع. فعند زيادة الإنتاج الزراعي من أجل زيادة الدخل، مثلا، يكون الافتراض هو وجود سوق للمنتج. تذكر أنه إذا كان الافتراض ينطوي على جانب كبير من المخاطرة، فإنه ينبغي تعديل تصميم المشروع لتقليل من المخاطر.

١١- الفوارق بين الجنسين والفوارق الأخرى المتعلقة بالتكافؤ: من المهم التأكد من إدراج المعالجة المناسبة لمسألة الفوارق بين الجنسين والفوارق الأخرى المتعلقة بالتكافؤ، في تصميم المشروع ورصده وتقييمه. ونظرا لأن التكافؤ يعتبر مسألة تتداخل في كثير من أنشطة المشروع ونواتجه ومكوناته، فمن الأفضل في أغلب الأحوال إدراجها كجزء لا يتجزأ من المشروع وليس كعنصر منفصل. ومع ذلك فإن معنى هذا أنه قد يكون من المرغوب فيه وجود بعض الأغراض والمؤشرات الشاملة للمشروع ككل.

المكون ١: الإنتاج الزراعي – النواتج والأنشطة				
النواتج والأنشطة	أسملة الأداء ومؤشرات الهدف	أبيات الرصد ومصادر المعلومات	الاقتراحات	المرفق باء
النتائج ١-١: زيادة إنتاج المحاصيل البستانية والخضر	أسئلة الأداء الأساسية: <ul style="list-style-type: none">إلى أي مدى زاد إنتاج المحاصيل البستانية والخضر؟من الذي يستفيد من هذه الزيادة وكيف يستفيد منها؟ما هي الآثار البيئية لزيادة الإنتاج وكيف تجري إدارتها؟ مؤشرات العناصر الأساسية المستهدفة: <ul style="list-style-type: none">إنشاء ٢ ٠٠٠ هكتار من البساتين المنتجةتنمية ٣ ٠٠٠ هكتار من الإنتاج للخضري المختلطمشاركة ١٥ ٠٠٠ مزارع في شكل واحد على الأقلمن أشكال إنتاج المحاصيل البستانية أو الخضراستفادة ١٠ ٠٠٠ أسرة من العمل الموسمي الإضافي	<ul style="list-style-type: none">السجلات الخاصة بأنماط استخدام الأرض والمحاصيل التي تحتفظ بها المجمعات المحلية ومجموعات المزارعين والدائرة الزراعيةمناخج الدراسات الاستقصائية الخاصة بعائد المحاصيل والتحليل الهامشي الإجمالي الذي تقوم به الدائرة الزراعيةنظم الرصد للتشاركية التي جرى تأسيسها بالتعاون مع مجموعات المزارعينتنفيذ عملية تقييم الأثر البيئي	<ul style="list-style-type: none">إن المحاصيل البستانية والخضرية تعتبر طريقة سليمة ماليا وبيئيا واجتماعيا لزيادة الإنتاجية الزراعية العامة.إن الموارد البشرية للإنتاج المكثف الناجح يمكن تنميتها.إن المزارعين لديهم الرغبة في تبني نظم محصولية جديدة.	
أنشطة من أجل النتائج ١-١	المخولات الأساسية	التكاليف	الاقتراحات	
١-١-١ - حدد من خلال البحث التشاركي مع المزارعين المحاصيل البستانية والخضرية المعلى وأنظمة الإنتاج المستدامة.	<ul style="list-style-type: none">٣٥ شخص/شهر لدعم الاستشارات البحثية الخارجيةمنسق البحث والتطويرموارد ٣٠-١ موقع بحث ميدانيتدريب ٣٠ من موظفي الإدارة الزراعية على طرق البحث التشاركيةتدريب ٣٠ من موظفي الإدارة الزراعية على أحدث أساليب الإنتاج للمحاصيل المحتملة	أدرج تكاليف الأنشطة هنا	<ul style="list-style-type: none">يمكن وضع أنشطة إنتاج مناسبة للظروف المحلية.	

النواتج والأنشطة	أسئلة الأداء ومؤشرات الهدف	أبيات الرصد ومصادر المعلومات	الاقتراحات	المرفق باء
١-١-١ - قم بوضع وتقييم خطة للإرشاد الزراعي التعاوني بين الدائرة الزراعية، والقطاع الخاص، ومجموعات المزارعين والمنظمات غير الحكومية.	<ul style="list-style-type: none">منسق/منظم للإرشاد الزراعي التشاركيمنح عقود دعم الإرشاد الزراعي للقطاع الخاص ومجموعات المنظمات غير الحكوميةتدريب ٣٠٠ فرد على الإرشاد الزراعي التشاركي وتدريب المربيندعم التوعية لممارس المزارعين الميدانية	أدرج تكاليف الأنشطة هنا	<ul style="list-style-type: none">توفر الطاقة الكافية للإرشاد الزراعي لدعم المزارعين في تبنيهم للأنظمة المحصولية الجديدة.	
١-١-٣ - قم بتقييم الإمداد بالمخولات		أدرج تكاليف الأنشطة هنا		
النواتج والأنشطة	أسئلة الأداء ومؤشرات الهدف	أبيات الرصد ومصادر المعلومات	الاقتراحات	
النتائج ٣-١: زيادة إنتاج الأرز	<ul style="list-style-type: none">مثال للهيكل المصفوفة – لا يتضمن هذا المثال تفصيلات.	مثال للهيكل المصفوفة – لا يتضمن هذا المثال تفصيلات.	مثال للهيكل المصفوفة – لا يتضمن هذا المثال تفصيلات.	المرفق باء
أنشطة من أجل النتائج ٣-١	المخولات الأساسية	التكاليف	الاقتراحات	
٣-١-١ - قم بإنشاء مديريات جديدة لزراعة الأرز	<ul style="list-style-type: none">مثال للهيكل المصفوفة – لا يتضمن هذا المثال تفصيلات.	مثال للهيكل المصفوفة – لا يتضمن هذا المثال تفصيلات.	مثال للهيكل المصفوفة – لا يتضمن هذا المثال تفصيلات.	
٣-١-٢ - أدخل أنواعا جديدة	<ul style="list-style-type: none">مثال للهيكل المصفوفة – لا يتضمن هذا المثال تفصيلات.	مثال للهيكل المصفوفة – لا يتضمن هذا المثال تفصيلات.	مثال للهيكل المصفوفة – لا يتضمن هذا المثال تفصيلات.	

المكون ٣: التنمية المؤسسية – النواتج والأنشطة				
النواتج والأنشطة	أسئلة الأداء ومؤشرات الهدف	آليات الرصد ومصادر المعلومات	الأقتراسات	
النواتج ١ – ٣ تعزيز قدرة الدائرة الزراعية على دعم عملية التنمية المحلية	أسئلة الأداء الأساسية: <ul style="list-style-type: none">• ما مدى نجاح الدائرة الزراعية في تسهيل التنمية الزراعية والاقتصادية في المقاطعة؟• ما مدى رضا العملاء الأساسيين عن الخدمة والدعم المقدمين من الدائرة؟ مؤشرات الأهداف الرئيسية: <ul style="list-style-type: none">• جميع الموظفين الذين جرى تعديل توصيفهم الوظيفي، والهدف من الأداء وخطط العمل• هيكل الإدارة والأجهزة والتسييلات في الموقع لتمكين الموظفين من القيام بمسؤولياتهم بصورة مناسبة• ٧٧٥٪ من الموظفين يؤدون عملهم وفقا لخطة العمل ويحققون مستوى الأداء المطلوب	<ul style="list-style-type: none">• تأسيس نظام رصد الأنشطة والأداء داخل الإدارة الزراعية• المقابلة الشخصية مع العملاء الأساسيين (المزارعين، أصحاب الأعمال، المنظمات غير الحكومية)• التقييم التتبعي لنشاط الدائرة الزراعية (خطة الأساس – منتصف المدة، انتهاء المشروع، وبعد ثلاث سنوات من اكتمال المشروع)• الرصد التشاركي للأثر لدى مجموعات المزارعين	<ul style="list-style-type: none">• إن الدائرة الزراعية تستطيع – وسوف – تلعب دورا أساسيا في عملية التنمية.• إن الدائرة قادرة على توجيهها بحيث تنتج بدرجة أكبر نحو العميل وتعمل في شراكة مع أصحاب الصلحة الآخرين بما في ذلك القطاع الخاص.	
أنشطة من أجل الناتج ٣ – ١	المحولات الأساسية	التكاليف	الأقتراسات	
٣-١-١ - قم بإجراء تقييم تنفيذي، وتصميم استراتيجيتة تنفيذية لبناء القدرات.	<ul style="list-style-type: none">• ٤ أشهر، إسهام من إحصائي التنغية المؤسسية	أدرج تكاليف الأنشطة هنا.	<ul style="list-style-type: none">• إن الحوافز والموارد البشرية مناسبة لتحسين الأداء المطلوب تحقيقه.	
٣-١-٢ - قم بتنفيذ برنامج تدريبي لـ ٣٠٠ موظف.	<ul style="list-style-type: none">• ط مسبق التدريب• ط تمويل خصور ٥٠ موظف دورات تدريبية دولية• ط مدخلات إحصائي تدريب خارجي لمدة ٣٢ شهراً• ط تكاليف التدريب المتعلق بالسوقيات وحقات العمل	أدرج تكاليف الأنشطة هنا.	<ul style="list-style-type: none">• إن الظروف القائمة داخل الدائرة الزراعية تساعد الموظفين على استخدام القدرات والمهارات الجديدة.	
٣-١-٣ - أدخل حوافز الأداء.	<ul style="list-style-type: none">• مسبق تقييم أداء الموظفين• تكاليف خطة دفع الحوافز	أدرج تكاليف الأنشطة هنا.	<ul style="list-style-type: none">• إن نظام رصد الأداء في الموقع المناسب.• إن المديرين لديهم المهارات الكافية لوضع وتنفيذ نظام حوافز الأداء.	

٣-١-٤ - قم بتكوين ولحيت التسبيلات والأجهزة.		أدرج تكاليف الأنشطة هنا.	<ul style="list-style-type: none">• إن القدرة على استخدام المواق وصيانتها متوافرة أو يجري توفيرها.	
	<ul style="list-style-type: none">• ٥ مركبات رياعية الدفع• ٣٠ دراجة بخارية• تحديث ٥ محطات ميدانية• محطتان ميدانيتان جيبيتان• تحديث الأجهزة المكتبية ونظام الحواسيب• البحوث ومعدات المختبرات			
	أسئلة الأداء الأساسية: <ul style="list-style-type: none">• إلى أي مدى نجحت مجموعات دعم المزارعين في تمكين أفرادها من تحسين الإنتاج الزراعي؟ المؤشرات الأساسية للهدف الدقيق: <ul style="list-style-type: none">• تعمل ٣٠٠٠ مجموعة لدعم المزارعين بصورة فعالة• يغير ١٠٪ من المزارعين ممارساتهم نتيجة للتفاعل مع مجموعات دعم المزارعين	آليات الرصد ومصادر المعلومات	الأقتراسات	<ul style="list-style-type: none">• وجود القدرة المناسبة لدى المنظمات غير الحكومية والدائرة الزراعية، لدعم مجموعات المزارعين.• إن المزارعين يجدون الوقت لحضور اجتماعات المجموعة.
أنشطة من أجل الناتج ٣ – ٢	المحولات الأساسية	التكاليف	الاقتراسات	
٣-٢-١ - قم بتنغية قدرة المنظمات غير الحكومية على حشد مجموعات المزارعين.	<ul style="list-style-type: none">• مسبق تنغية مجموعات المزارعين• ١٠ عقود دعم للمنظمات غير الحكومية	أدرج تكاليف الأنشطة هنا.	<ul style="list-style-type: none">• إن الهيئات التابعة للمنظمات غير الحكومية تحظى بثقة المزارعين.	
٣-٢-٢ - درب ٥٠ من إحصائيي حشد (تعينة) الجماعات.	<ul style="list-style-type: none">• مدرب، حلقة عمل، تكاليف انتقال	أدرج تكاليف الأنشطة هنا.		
٣-٢-٣ - درب ٢٠٠ من ممثلي مجموعات المزارعين.	<ul style="list-style-type: none">• مدرب، حلقة عمل، تكاليف انتقال	أدرج تكاليف الأنشطة هنا.		

المرفق بـ

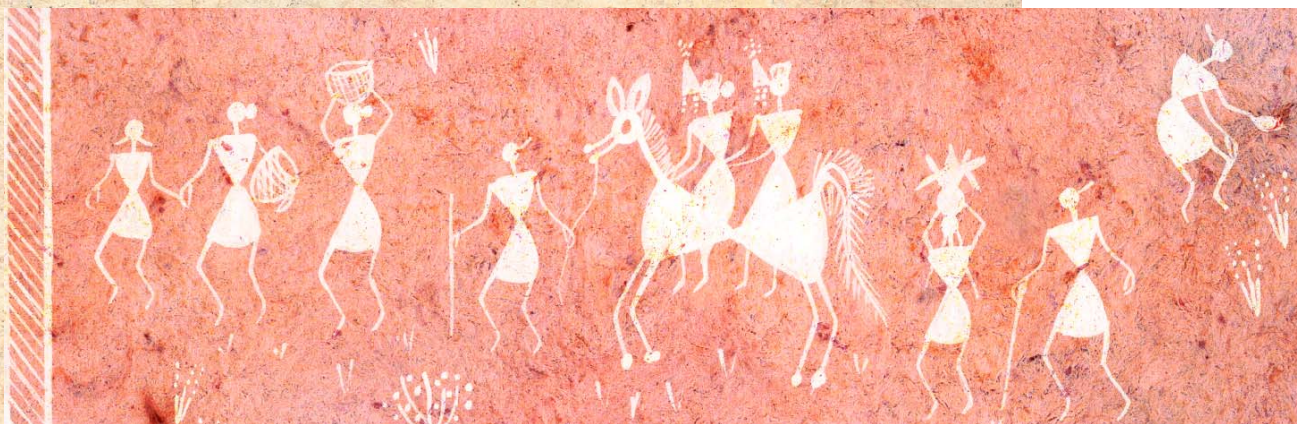
المدير

موظفو الرصد والتقييم (المشروع أو الشركاء)

الخبراء الاستشاريون

موظفو الصندوق والمؤسسات المتعاونة

مثال مشروع لمصفوفة الإطار المنطقي



قائمة كتيبات هذا الدليل

القسم ١ -	التعريف بدليل رصد وتقييم المشاريع	المرفق ألف -	مسرد مفاهيم ومصطلحات الرصد والتقييم
القسم ٢ -	استخدام الرصد والتقييم بهدف الإدارة لأغراض التأثير	المرفق بـ -	مثال مشروع لمصفوفة الإطار المنطقي لأحد المشاريع وشرح الإطار المنطقي (يتعلق بالقسم ٣)
القسم ٣ -	الربط بين تصميم المشروع، والتخطيط السنوي والرصد والتقييم	المرفق جيم -	مثال مشروع لمصفوفة الرصد والتقييم (يتعلق بالقسم ٥)
القسم ٤ -	إنشاء نظام الرصد والتقييم	المرفق دال -	طرائق الرصد والتقييم (يتعلق بالأقسام ٣، ٦، ٨)
القسم ٥ -	تحديد ما يستحق الرصد والتقييم	المرفق هـ -	نموذج للتوصيف الوظيفي والاختصاصات للمهام الرئيسية للرصد والتقييم (يتعلق بالقسم ٧)
القسم ٦ -	جمع المعلومات وإدارتها وإبلاغها		
القسم ٧ -	بناء القدرات وتهيئة الظروف اللازمة		
القسم ٨ -	التفكير الناقد من أجل تحسين الإجراءات		