



ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI

2011 yılı Proje Hazırlama Eğitim Programları

www.dka.org.tr



ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI



Proje Döngüsü Yönetimi

www.dka.org.tr



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Sihirli kelime:



Müdahale



www.dka.org.tr



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Daha da sihirlisi:

Kamu Müdahalesi



(toplumsal kaynak dağılımı,
kaynak transferi,
sosyal politikalar, ...)



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Kafa karıştıran kelimeler:

Proje? Program ?

www.dka.org.tr



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje:

- Belirli bir zaman diliminde,
- Belirli bir bütçe çerçevesinde,
- Belirli bir amaca ulaşmak ve bu doğrultuda sonuçlar üretmek üzere
- Mali, fiziki ve beşeri kaynakların bir araya getirildiği **planlanmış faaliyetlerin bütünüdür.**

Proje metni:

Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin, Nasıl (5N);
Kim için, Kim tarafından, Kaç paraya (3K)

Proje; bir ihtiyaçtan doğar;
ve bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak tasarlanır...

www.dka.org.tr



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje nedir? Program nedir?

Projeler, büyüklükleri, amaçları ve süreleri açısından çeşitlidir:

➤ sınırlı girdilerle - görece kısa bir zaman içinde - somut çıktılar üreten projeler
(bir köyde yetişkin eğitimi projesi - bir öğretmen ve birkaç eğitim malzemesi)

➤ daha uzun bir zaman dilimi içinde - geniş mali kaynaklarla – geniş sosyal faydalar üreten projeler

(ülkede okul çağındaki çocuklar için temel eğitim projesi - pek çok okul tesisi, öğretmen, eğitim donanım ve teçhizatları ve karmaşık idari faaliyetler)

Belirleyici olan husus:

- bulunulan konum,
 - sahip olunan kaynaklar,
 - karar verme yeteneği,
- yani
- bakış açısı

www.dka.org.tr



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

BİR FİKRİM
VAR!



BİR PROJEM
VAR!



yaklaşımı, amacı, içeriği, yöntemi

sorumlusu / yürütücüsü,

süresi,

planı, faaliyetleri,

sonuçları, ürünleri, etkileri,

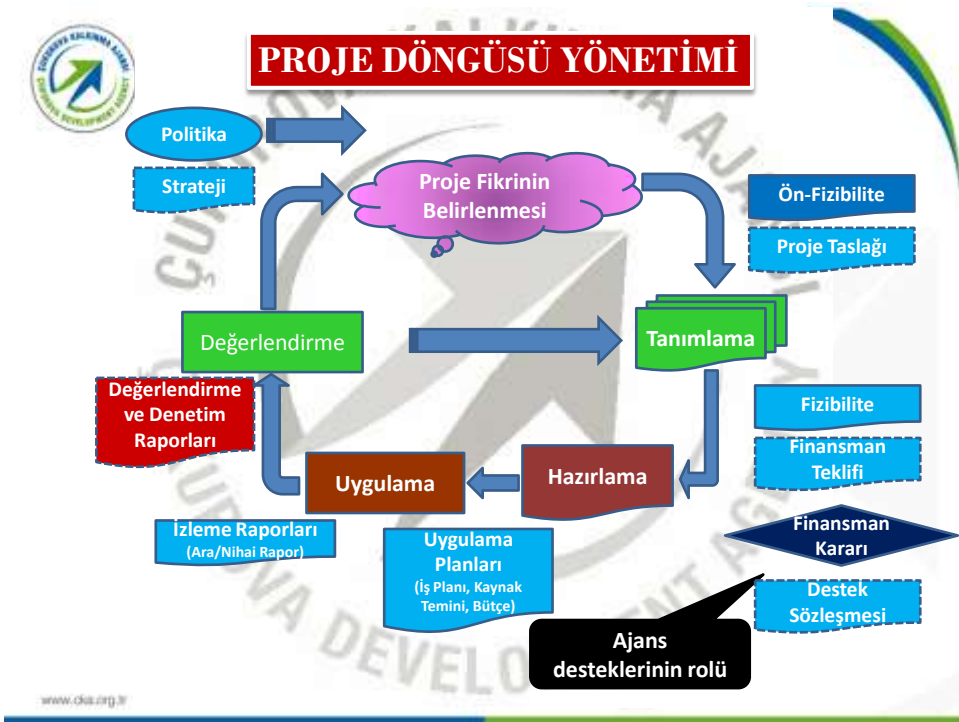
kaynakları, bütçesi,

bitişi ve değerlendirilmesi

Proje / Proje Teklifi

Bu aşamaların tümünü içine alarak kavramsallaştıran ve formelleştiren yaklaşım "PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ" olarak adlandırılmaktadır

www.dka.org.tr





PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Hibe Programları

Hibe nedir?

Belirli bir stratejiyi gerçekleştirmeye yönelik projelerin gerçekleştirilmesi için, ilgili kurum tarafından sağlanan **geri ödemesiz** mali destektir.

Hibe ≠ Karşılıksız Bağış

Hibenin geri ödemesiz olması, karşılıksız olduğu anlamına gelmez.

Hibe sağlayan kuruluş, (burada Ajans), bağışçıdan farklı olarak, verdiği mali destek karşılığında hibeye hak kazanan kuruluşun (yararlanıcının) proje teklifinde taahhüt ettiği tüm çıktıları gerçekleştirip gerçekleştirmediğini sürekli izler.

www.dka.org.tr



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Destek sözleşmesi nedir?

➤ Sözleşme makamı ile başvuru sahibi kurum/kuruluş arasında, proje teklifinde öngörülen / planlanan faaliyetlerin gerçekleştirileceğine dair ve uygulama sürecinin **kurallarını belirleyen bir sözleşme** imzalanır.

➤ Bu sözleşmeyle, başvurusu yapılmış ve desteklenmeye hak kazanmış olan projenin destek programı kurallarına uyarak gerçekleştirilmesi **taahhüt** edilmiş; taahhütlerin yerine getirilmemesi durumunda, ilgili mevzuatta belirtilen **hukuki müeyyideler** kabul etmiş olur.

➤ Proje teklifinde öngörülen, ama proje uygulama sürecinde farklı nedenlerle gerçekleşmesi mümkün olmayan ve/veya değiştirilmesi projenin verimliliği ve etkinliği açısından daha iyi olacak konular için **sözleşme makamından izin** alınması zorunludur.

www.dka.org.tr



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Projeyi kim, neden yapar?

www.cda.org.tr



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje

- Somut bir **ihtiyacın** olması,
- Karşı karşıya olunan bir **sorunun** varlığı,
- Müdahale edilerek **değiştirilmek/dönüştürülmek istenilen bir durumun** varlığı, sebeplerinden doğar;

ve

- bu ihtiyacı karşılamaya,
- bu sorunu çözmeye,
- bu müdahalede bulunmaya,

— **istekli,**

ve

- **yeterli kaynaklara sahip,**
- bir irade tarafından tasarlanır.

www.cda.org.tr

Kurum/kuruluş vizyonu ve misyonu,
Plan, strateji ve politikalar,
Görev / ilgi alanları,





PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje hazırlamak için bulunulabilecek en yanlış nokta:

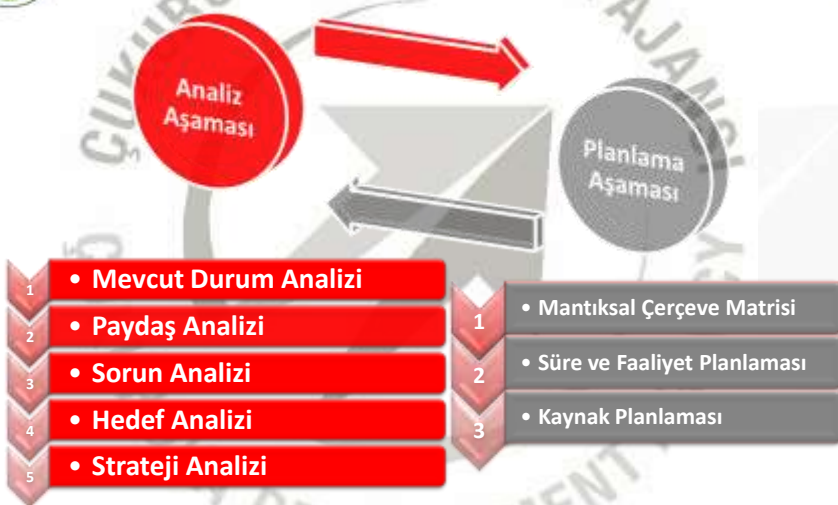
- ➔ Ajans, para dağıtıyormuş...
- ➔ Bana ne gibi bir imkan sunabilirsiniz?
- ➔ Ben hangi konuda proje yapabilirim?
- ➔ Hangi konuda proje yapsak daha başarılı olur?
- ➔ Başka yerde yapılmış başarılı bir proje örneği var mıdır? Aynısını biz de burada yapsak?



www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI



www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mevcut Durum Analizi

- Biz kimiz?
- Ne yapmak istiyoruz?
- İhtiyaç ve değiştirilmek istenen durumun ortaya konması,
- Gerekli verilerin temin edilmesi,
- **Müdahale**den etkilenecek kesimlerin belirlenmesi,
- Müdahale imkanlarını ve yöntemlerini belirleyecek kaynak ve kısıtların gözden geçirilmesi,
- Kurumsal kapasite ve imkanların gözden geçirilmesi,
- İlgili paydaşlar ve konuyla ilgili uzmanlardan görüş alınması,
- GZFT (SWOT) analizi yapılması...

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mevcut Durum Analizi

- **Yoksulluk yaygın:** İlçe arazisinin %60'ı ormanlık arazi, tarım ve imalat çok kısıtlı,
- **Eğitim seviyesi ve imkanları kısıtlı:** Meslek lisesi yok, bir adet düz lise var, yarı dolulukla çalışıyor,
- **Nüfus artışı yüksek:** %35,60, ortalama hanehalkı sayısı 8, anne başına çocuk sayısı ort 5
- **Coğrafi şartları ve iklimi çetin:** Rakım 2850 m., Yıllık ortalama sıcaklık 11°C, Kışın 3 ay kar ve don,
- **Yetiştirilen ürünler kısıtlı:** Arpa, lahana, patates, elma, mısır...
- **Bölgede anne ve bebek ölüm oranı:** %9,3 ile Türkiye ortalamasının çok üzerinde,
- Müşteriler artık belli **standartlara** sahip olmayan ürün almıyor,
- **Artan müşteri talebi** karşısında firmanın üretim kapasitesi yetersiz kalıyor,
- **Girdi fiyatları** artmakta, **üretim tekniği** yeterince verimli değil,
- Sektörde **rekabet çok yoğun**, ürün farklılaştırmasına yönelmek için üretim altyapısı yetersiz,
- ...

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mevcut Durum Analizi

- Bizi rahatsız eden / proje geliştirmeye sevkeden SORUN ne?
- Biz kimiz, sorunu kim olarak çözeceğiz? Mevcut durumu kimin gözünden görmeye çalışacağız?
- Firma/Kurum/Kuruluş olarak **GÜÇLÜ** ve **ZAYIF** yanlarımız, sorunun çözümünde karşımıza çıkabilecek, bizim kontrolümüzde olmayan **FIRSATLAR** ve **TEHDİTLER** neler olabilir?

GZFT – SWOT
Analizi

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mevcut Durum Analizi

<p>GÜÇLÜ YANLARIMIZ</p> <p>Sahip olduğumuz, İçsel, Kontrolümüz altında, Olumlu</p> <p>G</p>	<p>ZAYIF YANLARIMIZ</p> <p>Sahip olduğumuz, İçsel, Kontrolümüz altında, Olumsuz</p> <p>Z</p>
<p>FIRSATLAR</p> <p>Karşımıza çıkan, Dışsal, Kontrolümüz dışında, Olumlu</p> <p>F</p>	<p>TEHDİTLER</p> <p>Karşımıza çıkan, Dışsal, Kontrolümüz dışında, Olumsuz</p> <p>T</p>

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2

• Paydaş Analizi

Mevcut soruna yönelik bir müdahale stratejisi geliştirildiğinde bundan olumlu/olumsuz doğrudan/dolaylı etkilenecek kesimlerin analizidir.

Paydaş: Proje ile ilişkisi olan kişiler, gruplar, kurumlar ya da kuruluşların hepsi

➤ Müdahaleyi gerçekleştirecek ve değişime sebep olan kuruluşlar,

Başvuru Sahibi
ve Ortaklar

➤ Hizmet sunumunda aracılık edecek olanlar,

Finansman, Uygulama, İzleme
ve İştirakçi Kuruluşlar

➤ Projeden olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlar,

hedef gruplar (kısa vadede)
nihai yararlanıcılar (uzun vadede)

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2

• Paydaş Analizi

- Bu sorun kimin sorunu? Bu sorundan en çok kim etkileniyor?
- Bu sorunun çözümünden en çok (olumlu ya da olumsuz) kim etkilenecek?
- Bu çözüme en çok kim katkıda bulunabilir, kim karşı çıkabilir?
- Kimlerle beraber çalışabiliriz?
- Her bir paydaşın projeye ilgisi nedir?
- Ne kazanırlar, ne kaybederler?
- Proje sürecinden olumsuz etkilenecek paydaşlar varsa, bu paydaşların kayıplarının azaltılması için bir şey yapılabilir mi?
- Paydaşlar arasında herhangi bir olası çatışma var mı? Varsa nasıl çözülebilir? (Ev içi şiddetin azaltılmasıyla ilgili bir çalışmada kadınlarda farkındalık yaratma çalışmaları sonucunda şiddet artabilir. Dolayısıyla sürece erkekleri de dahil etmek bir çözüm olabilir.)
- Paydaşlar sürece kendi katkılarını belirlediler mi?

KILAVUZ SORULAR



www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Paydaş Analizi

Paydaşlar ve temel özellikleri	Menfaatleri ve projeden etkilenme şekilleri	Kapasiteleri ve değişimi doğuracak motivasyonları	Paydaşların menfaatlerini hedefleyen olası faaliyetler
Birincil Paydaşlar (Hedef gruplar (kadın, erkek), Nihai yararlanıcılar, Olumsuz etkilenecekler)			
a.			
b.			
c.			
İkincil Paydaşlar (İlgili Resmi Kurumlar, Hizmet sunucuları, STK'lar vs)			
x.			
y.			

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Paydaş Analizi

Nehir Kirliliği

Paydaşlar ve temel özellikleri	Menfaatleri ve projeden etkilenme şekilleri	Kapasiteleri ve değişimi doğuracak motivasyonları	Paydaşların menfaatlerini hedefleyen olası faaliyetler
Balıkçı aileleri: Yaklaşık 20.000 aile, gelir seviyeleri düşük, küçük ölçekli aile işletmeleri, işbirliği organizasyonları gayrresmi, kadınlar balık işleme ve satışında aktifler	- Yaşam kalitelerini korumak ve geliştirmek istiyorlar, - Kirlilik, yakalanan balık miktarı ve kalitesini düşürüyor, - Aile sağlığı tehlikede, özellikle çocuklar ve anneleri	- Kirlilik önleme tedbirleri konusunda büyük ilgileri var, - Zayıf örgütlenme yapısı sebebiyle zayıf politik etkiye sahipler,	- Örgütlenme ve lobi için kapasite gelişimine destek olmak, - Sınai kirlilik kontrol tedbirleri uygulama, - Alternatif gelir kaynakları ortaya çıkarmak ve geliştirmek,
XYZ Sınai İşletmesi: Büyük ölçekli sınai işletme, düzensiz ve sendikasızsız işgücü, etkili lobi gücü, düşük çevresel değerlere sahip,	- Kârını korumak ve artırmak istiyor, - Kamuoyu nezdindeki imajı sıkıntılı, - Çevresel düzenlemelerin zorunlu kılınması durumunda maliyetlerinin artacağından çekiniyor	- Temiz üretim teknolojilerini uygulama konusunda yeterli mali ve teknik kapasiteleri var, - Değişim konusunda yeterince istekli değildir,	- Toplumsal ve çevresel etkiler konusunda farkındalıklarını artırmak, - Sınai üretim yöntemlerini etkilemek için politik baskı gruplarını harekete geçirme, - Çevre mevzuatı düzenlemelerini güçlendirme ve zorunlu kılma,
Hanehalkları: 150.000 hanehalkı atık sularını nehre deşarj ediyor, nehir suyu içme suyu kaynağı olarak kullanılıyor, nehirden tutulan balıkları yanmakta,	- Sınai kirlilikten ve su kalitesi üzerine etkilerinden haberdarlar, - Kendi atıklarını hanelerinden uzakta tutmak istiyorlar, - Temiz suya erişim istiyorlar,	- Kendi atıklarının nehre deşarj etmenin sağlıkları üzerindeki etkilerin yeterince farkında değildirler, - Kamu kurumları üzerinde lobi güçleri etkili, - Gelişmiş atık yönetim hizmetleri harcamalarına katılmakta istekli görünmüyorlar,	- Hanehalklarının kendi atıklarının etkileri hakkında farkındalıklarını artırmak, - Su ve arıtma tesislerinin kurulması için yerel kurumsal yapılar ve yerel yönetimler ile birlikte çalışılması,
İl Çevre Müdürlüğü vs vs	vs vs	vs vs	vs vs

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3

• Sorun Analizi

istenmeyen
bir durum



müdahale
ihtiyacı

Sorun analizi, mevcut durumun olumsuz yönlerini belirler ve mevcut sorunlar arasında "sebep-sonuç" ilişkisini kurar.

- Analizin çerçevesini ve amacını tanımlar.
- Hedef grupların ve nihai faydalanıcıların karşılaştığı önemli sorunları tanımlar.
- Sorunları bir ağaç yapısı halinde ve "sebep-sonuç" etkilerini yansıtacak şekilde görselleştirir.

Sorun analizinde sorunun tarafı olan paydaşlar, bir araya gelerek "Beyin Fırtınası" benzeri yöntemlerle ile önemli sorunları birlikte belirlerler.

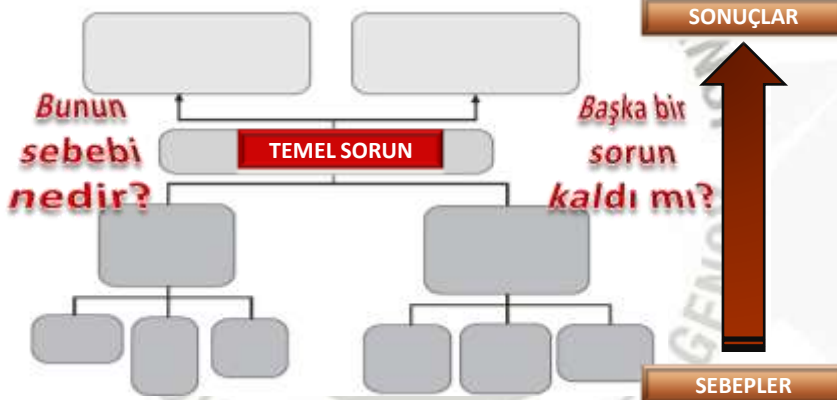
www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3

• Sorun Analizi



Sorun analizi birçok bakımdan, daha sonra izleyen tüm analiz ve karar alma süreçlerini yönlendireceği için, proje döngüsünün en kritik aşamasıdır.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Sorun Analizi

TEMEL SORUN

Ürünlerimize olan talep düşmekte

Bir ticari işletme için örnek

TEMEL SORUN

İlçede bebek ve anne ölüm oranları çok yüksek

Kar amacı gütmeyen için örnek

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Sorun Analizi

Müşteri beğenileri değişiyor

Satış fiyatımız yeterince rekabetçi değil



Ürünlerimize olan talep düşmekte



Müşteri beğenileri değişiyor

Satış fiyatımız yeterince rekabetçi değil

SONUÇLAR

TEMEL SORUN

SEBEPLER

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3 • Sorun Analizi

Anneler ve bebekler yeterli ve dengeli beslenmiyor

Hamilelik-doğum ve sonrasında görülen komplikasyonlar ve enfeksiyon oranları çok yüksek



İlçede bebek ve anne ölüm oranları çok yüksek



Anneler ve bebekler yeterli ve dengeli beslenmiyor

Hamilelik-doğum ve sonrasında görülen komplikasyonlar ve enfeksiyon oranları çok yüksek

SONUÇLAR

TEMEL SORUN

SEBEPLER

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3 • Sorun Analizi

Nehir Kirliliği

Balık miktarı ve balıkçı ailelerinin gelirleri düşmekte

Balık stokları da dahil olmak üzere nehir ekosistemi ciddi tehdit altında

Su kaynaklı salgın hastalıklar yaygın, (özellikle fakir aileler ve 5 yaş altındakilerde)

Nehrin su kalitesi giderek bozulmakta

Nehre yüksek miktarda katı atık dökülüyor

Çoğu hane ve fabrikaların atıksuları doğrudan nehere boşaltılıyor

Bitkileri de tehdit eden atıksu çevresel standartları taşıyor

Kirlenler kontrol edilemiyor

Halk atık boşaltmanın tehlikesinin farkında değil

Mevcut yasal düzenlemeler atıksu boşaltımını önlemede yetersiz

Hanelerin %40'ı ve sanayi tesislerinin %20'si kanalizasyon sistemine bağlı değil

Çevre teşkilatı etkisiz ve sınırlı çıkarlarına meyilli

Kamusal bilgilendirme ve eğitim programları yok

Kirlenme politik öncelikler arasında düşük önem taşıyor

Yerel yönetimlerin imar planları ve yatırım ödenekleri yetersiz

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

4

• Hedef Analizi

- Tanımlanan sorunlar tamamen ortadan kaldırıldığında gelecekteki durumun resmedilmesidir,
- Hedefler arasında "araç-amaç" ilişkisini ortaya koyan bir hiyerarşinin görselleştirilmesidir.

Sorun ağacındaki "olumsuz durumlar", "olumlu durumlar" olarak ifade edilen çözümlere dönüştürülür.

arzu edilen ve gerçekçi

Hedef ağacı, yapılacak müdahale ile gelecekte ortaya çıkacak durumun sergilenmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

4

• Hedef Analizi

	SORUN AĞACI	HEDEF AĞACI	
MEVCUT DURUM	Ürünlerimize olan talep düşmekte	Ürünlerimize olan talep düşmemekte	ARZULANAN DURUM
		Ürünlerimize olan talep artmakta	
	Müşteri beğenileri değişiyor	Müşteri beğenileri değişmiyor	
		Değişen müşteri beğenilerine uygun üretim yapılabiliyor	

Yapılan değişiklik, sadece olumsuz ifadeleri olumluya çevirmekten ibaret bir dilbilgisi oyunu değildir.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Hedef Analizi

	SORUN AĞACI	HEDEF AĞACI	
MEVCUT DURUM	İlçede bebek ve anne ölüm oranları çok yüksek	İlçede bebek ve anne ölüm oranları çok düşük	ARZULANAN DURUM
		İlçede bebek ve anne ölüm oranları azaltıldı	
	Evde doğum ve geleneksel tedavi yöntemleri yaygın	Evde doğum ve geleneksel tedavi yöntemleri yaygın değil	
		Hastanede doğum ve modern tıp uygulamaları yaygın	

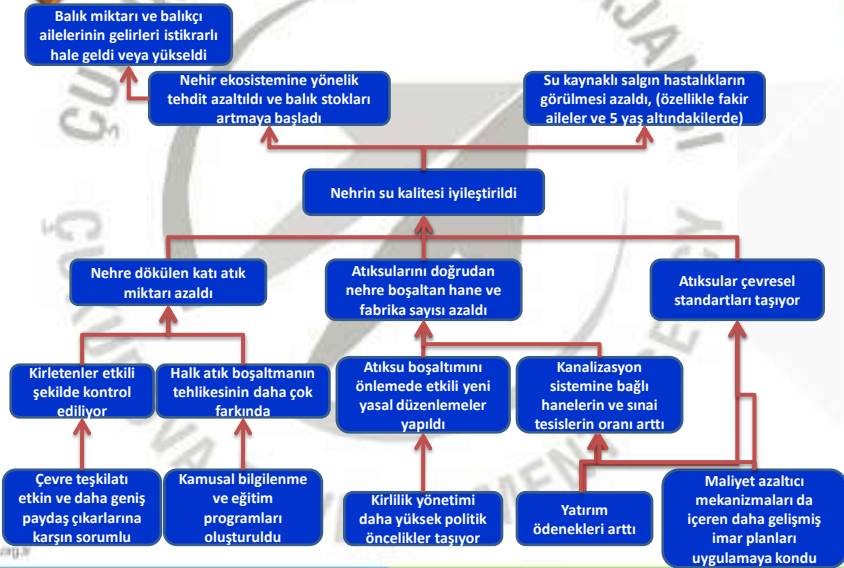
www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Hedef Analizi

Nehir Kirliliği



www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

5

• Strateji Analizi

➤ Arzu edilen hedeflere ulaşmak için kullanılacak **müdahale yöntemi**ni tanımlamaktır.

Strateji analizi, kurgulanacak projenin hangi hedefleri gözeceğine ve hangilerinin dışlanacağına karar verme sürecidir.

Bu süreçte aynı zamanda projenin **genel amacı** ve **proje amacı** da belirlenmiş olur.

Gerçek hayatta farklı paydaşların menfaatleri, siyasi talepleri, finansmanı sağlayan kurumun veya uygulanan programın uygunluk koşulları ve kullanılabilir kaynaklar gibi kısıtlamaları dengelemek, önemli bir arabuluculuk çabası gerektirir.

Bu aşamada gerekli her tür yasal, teknik, mali ve kurumsal ortam ve **KISITLAR** gözetilerek **fizibilite etüdüleri** de yapılır.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

5

• Strateji Analizi

KILAVUZ SORULAR



➤ Tanımlanan sorunların tamamının üstesinden gelinecek midir yoksa sadece **bazıları** mı hedeflenecektir?

➤ İstifade edilecek **olumlu dışsal fırsatlar** nelerdir?

➤ Beklenen sonuçları doğuracak ve faydanın kalıcı olmasını destekleyecek **müdahale yöntemleri bileşkesi** nasıldır?

➤ Hedef grupların ihtiyaçlarına **en anlamlı katkı**ı hangi strateji gerçekleştirebilecektir?

➤ Yerel kurumların kapasitelerinin gelişimi de dahil olmak üzere projenin **yerele sahiplenilirliği** nasıl desteklenir?

➤ Olası **olumsuz çevresel etkilerden** nasıl korunulur veya nasıl bertaraf edilebilir?

➤ Farklı müdahale yöntemlerinin **bütçe ihtiyacı ve uygulama maliyetleri** ne kadardır ve gerçekçi olarak üstlenilebilecek midirler?

➤ En **maliyet etkin** seçenek hangisidir?

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

5

• Strateji Analizi

Proje Amacının Oluşturulması

Adım 1: Proje amacı için aşağıdaki soruları grup içinde cevaplayın.

- Kim yapacak?
- Kim yararlanacak?
- Ne tür bir toplumsal dönüşüm yaratacak?

Adım 2: Proje amacını yukarıdaki cevaplarınızı içerecek şekilde bir cümle olarak yazılı hale getirin.

- Çukurova ve Mersin Üniversiteleri
- Adana ve Mersindeki STK'lar
- STK'ların, örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirme konularında kapasitelerini artırmaları ve daha etkin çalışabilmeleri sağlanacak

Çukurova ve Mersin Üniversiteleri tarafından hazırlanan projenin amacı, Adana ve Mersin illerindeki STK'ların örgüt içi işleyişleri, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmeleri konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamaktır.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

5

• Strateji Analizi

Proje Amacının Oluşturulması

Adım 1: Genel hedefi, hedef ağacından çözmek istediğiniz temel sorunun üzerine yerleştirilmiş olan etkileri dikkate alarak yazın.

Adım 2: Genel hedef ve proje amacını bir arada yazın.

Genel Amaç:

STK'ların, katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.

Proje Amacı:

Adana ve Mersin Üniversiteleri tarafından hazırlanan projenin amacı, Adana ve Mersin'deki STK'ların örgüt içi işleyişleri, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmeleri konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

5 • Strateji Analizi

Proje Amacının Oluşturulması

Adım 3: Genel amaç ve proje amacınızı kontrol edin.

- Genel amaçla proje amacı uyumlu mu?
- Proje amacı gerçekleşirse genel amaca katkıda bulunuyor mu?
- Amaç önemli bir dönüşüm sağlıyor mu?
- Bu dönüşüm faydalı mı?
- Bu dönüşüm için bir talep var mı?
- Bu dönüşüm sağlanabilir mi?
- Kim yapacak, kimin için yapacak sorularına cevap var mı?

ÖNEMLİ: Bir projenin genellikle tek bir proje amacı olur (olmalıdır).

Bu ifade, projenin **bütünü kapsayan ve bütünlüğünü yansıtan** bir ifadedir (olmalıdır).

Birden fazla proje amacı seçilmesi durumu:

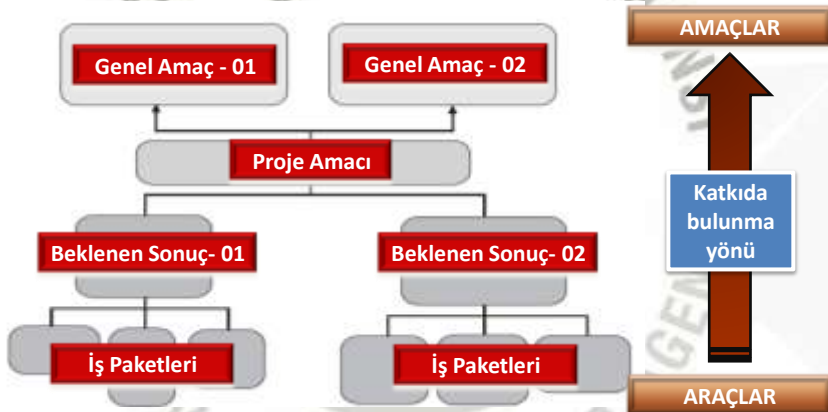
- Birden fazla projenin bütünleştirilmemiş (birbirine entegre edilmemiş) olmasına işaret eder;
- Aslında amaç hiyerarşisinde aynı düzeyde olmayan ifadelerin her biri proje amacıymış gibi düşünüldüğüne (**yanlış yapıldığına !@!**) işaret eder...

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

5 • Strateji Analizi



www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

5

• Strateji Analizi

Uzakyayla İlçesi

Özel amaç:

Müdahaleyi kim yapacak?

Uzakyayla sağlık ocağı

Kimin için yapacak?

Uzakyayla Bölgesi, A, B, C, Mahallesindeki çocuklar, anneler ve anne adayları

Arzu edilen değişim/dönüşüm/kazanım nedir?

Uzakyayla ilçesinde yaşayanların ana-çocuk sağlığı, hijyen, sağlık hizmetlerine erişim konularında bilinçlendirilmesi, mevcut sağlık personelinin motivasyonunun ve mesleki becerisinin artırılması, sağlık ocağının kapasitesinin yükseltilmesi ve gezici sağlık ekibi oluşturulması yoluyla hamilelik sürecinde, doğumda ve sonrasında görülen komplikasyonların ve enfeksiyonların azaltılması

Genel amaç:

Bu değişim/dönüşüm/kazanım nasıl bir genel hedefe (daha üst, daha büyük ölçekli) "katkı" sağlayacak?

Uzakyayla ilçesinde bebek ve anne ölüm oranının azaltılması

Uzakyayla ilçesinde yaşam kalitesinin yükseltilmesi

...

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

5

• Strateji Analizi

Faaliyetlerin Belirlenmesi

Faaliyet : Projenin amacına ulaşması ve istenilen dönüşümün sağlanması için, gerekli olan sonuçlara ulaşmak üzere yapılması gereken bütün işlerdir.

Her faaliyet somut bir işi tanımlar. Bu işlemler birer çıktı (sonuç, etki, ürün, hizmet) yaratır.

Bu çıktılar aracılığıyla faaliyetler istenilen dönüşümü sağlamayı planlar.

Bir projenin süresi ve bütçesini oluşturmak için gerekli ön adımdır.

Faaliyetler projenin amacı değildir.

Amaca ulaşmakta gerekli etkiyi yaratmak için uygun araçlardır.

Projelerde tüm dikkatin faaliyetlere yoğunlaşıp amacın ihmal edilmesi, en çok karşılaşılan hatalardandır.

Eğer faaliyetler iyi planlanır ve uygulanırsa beklenen sonuçlar ortaya çıkacak, bunlar da proje amacına ulaşılmasına ayrı ayrı katkıda bulunacak ve böylece proje amacı elde edilecektir.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

5

• Strateji Analizi

Faaliyetlerin Belirlenmesi

Faaliyet planlaması: Projenin amacında belirlenmiş dönüşümü sağlamak üzere yapılması gereken işlerin (faaliyetlerin) planlanması.

Faaliyet planlaması, projenin sürdürülmesinde gerekli olacak insan, teknik ve diğer kaynakların ayrıntılı olarak şekillenmesi ve buna bağlı olarak proje bütçesinin netleşmesine yardımcı olacaktır.

Faaliyet-zaman planlaması : Tasarlanmış faaliyetlerin tamamlanma sürelerini, diğer ana ya da alt faaliyetlerle olan ilişkilerini, hangi faaliyetten önce, bir arada ya da sonra yapılması gerektiğini ve kimin tarafından yapılacağını görmek üzere yapılan planlama.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

5

• Strateji Analizi

Faaliyetlerin Belirlenmesi

1- Eğitim programının hazırlanması

- 1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması
 - 1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması
 - 1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması
 - 1.1.3. Eğitimci kurulunun saptanması
 - 1.1.4. Eğitimci kurulunda son haline getirilmesi
- 1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi

2- Eğitim programının düzenlenmesi

- 2.1. İlk programın yapılması
 - 2.1.1. Programın duyurulması
 - 2.1.2. Kayıtların yapılması
 - 2.1.3. Programın sürdürülmesi
- 2.2. İkinci programın yapılması
 - 2.2.1. Programın duyurulması
 - 2.2.2. Kayıtların yapılması
 - 2.2.3. Programın sürdürülmesi

3- Ulusal ve uluslararası proje çağrılarının duyurulması

- 3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi
- 3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması
- 3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması
- 3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi

4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması

- 4.1. Kitapların seçimi
- 4.2. Kitapların satın alınması

5- Hukuki danışmanlık verilmesi

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI



www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

	Proje Mantığı/Yapısı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamlı amaç nedir?	Genel Amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
Proje Amacı	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç nedir?			Projenin tamamlanması ile çözümüne yardımcı olunacak/katkıda bulunulacak daha genel sorunla(-rla) ilişkili bir-(kaç) amaç
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşabilmesi için ortaya çıkması gereken sonuçlar nelerdir?	Beklenen sonuçların elde edilip edilmediği veya ne ölçüde elde edildiği hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje sonuçlarının elde edildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilecek olan)	Beklenen Sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi dışsal koşullar sağlanmalıdır?
Faaliyetler	Beklenen sonuçların her birini ortaya çıkarmak için uygulanması öngörülen faaliyetler (beklenen sonuçlara referansla) ve sırasıyla hangileridir?	Araçlar: Bu Faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin; personel, ekipman, eğitim, araştırma, malzeme, tesis gibi	Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Projenin başlamasından önce hangi ön-koşulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, yararlanıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

	Proje Mantiği/Yapısı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamlı amaç nedir?	Genel Amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
Proje Amacı	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç nedir?	Proje amacı nın başarılı olduğu hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje amacının gerçekleştirildiğine dair göstergelerin tespiti için	Söz konusu amacın başarılması için Yararlanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların sağlanması gerekir?
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşabilmesi için ortaya çıkması gereken sonuçlar nelerdir?	göstergelerden anlaşılacaktır?	kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilen olan)	
Faaliyetler	Beklenen sonuçların her birini ortaya çıkarmak için uygulanması öngörülen faaliyetler (beklenen sonuçlara referansla) ve sırasıyla hangileridir?	Araçlar: Bu Faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin; personel, ekipman, eğitim, araştırma, malzeme, tesis gibi	Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Projenin başlamasından önce hangi ön-koşulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, yararlanıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?

Projenin tamamlanması ile temel sorunun çözümüne yönelik olarak **sağlanacak dönüşüm ve ortaya çıkacak fayda**
Proje amacı = Özel amaç = Gerçekleştirilecek olan şey

www.oka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

	Proje Mantiği/Yapısı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamlı amaç nedir?	Genel Amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
Proje Amacı	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç nedir?	Proje amacı nın başarılı olduğu hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje amacının gerçekleştirildiğine dair	Söz konusu amacın başarılması için Yararlanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların sağlanması gerekir?
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşabilmesi için ortaya çıkması gereken sonuçlar nelerdir?	Beklenen sonuçların elde edilip edilmediği veya ne ölçüde elde edildiği hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje sonuçlarının elde edilmesine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilen olan)	Beklenen Sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi dışsal koşullar sağlanmalıdır?
Faaliyetler	Beklenen sonuçların her birini ortaya çıkarmak için uygulanması öngörülen faaliyetler (beklenen sonuçlara referansla) ve sırasıyla hangileridir?	Araçlar: Bu Faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin; personel, ekipman, eğitim, araştırma, malzeme, tesis gibi	Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Projenin başlamasından önce hangi ön-koşulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, yararlanıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?

Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek ve projenin özel amacına ulaşmakta katkısı olacak **kazanımlar, etkiler, dönüşümler**

www.oka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

	Proje Mantiği/Yapısı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamlı amaç nedir?	Genel Amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
Proje Amacı	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç nedir?	Proje amacı nın başardığı hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje amacının gerçekleştirildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilecek olan)	Söz konusu amacın başarılması için Yararlanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların (dışsal koşullar) sağlanması gereklidir? Hangi riskler dikkate alınmalıdır?
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşabilmesi için ortaya çıkması gereken sonuçlar nelerdir?	Bekl edilmiş ölçülebilir göstergelerdir.		
Faaliyetler	Beklenen sonuçların her birini ortaya çıkarmak için uygulanması öngörülen faaliyetler (beklenen sonuçlara referansta) ve sırasıyla hangileridir?	Araçlar: Bu Faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin; personel, ekipman, eğitim, araştırma, malzeme, tesis gibi	Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Projenin başlamasından önce hangi ön-koşulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, yararlanıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?

Beklenen sonuçları doğuracak olan somut işler (iş paketleri)

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Mantıksal çerçeve matrisinin yararları

- Paydaşların uzlaşmasını ve fikirlerin organize edilmesini sağlar.
- Durum analizinin, hedef ve amaçların sistematikleştirilmesine yardım eder.
- Faaliyet-çıktı-amaç ve genel amaç arasındaki hiyerarşik ilişkiyi kesin olarak ortaya koyar.
- Amaçlara nasıl-ne zaman ulaşılabileceğini gösterir.
- Başarı göstergelerini, riskleri, kalite kriterlerini açık olarak tanımlar.
- Sorumlulukları ve kaynakları belirler, bunlarla faaliyetleri ilişkilendirir.
- Proje finansmanını sağlayan ve projeyi yürütenler arasındaki iletişime yardımcı olur.
- Projenin durum analizi ve planlamayla ilgili tüm adımlarını bir araya toplar.
- Projedeki tüm bilgiyi öz olarak ifade eder.
- HATA OLASILIĞINI EN AZA İNDİRİR.

Mantıksal Çerçeve Matrisi, -bir anlamda- projenin yönetici özetidir.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Mantıksal çerçeve matrisi ne değildir?

- Mantıksal çerçeve bir ürün olarak yapılmaz, bir sürecin yansıması ya da özetidir.
- Genellikle ne faaliyet yapılacağı konusunda karar verilir. Sonra bir matris yapılır. Bu yaklaşımda mantıksal çerçeve bürokratik bir gereklilik olarak algılanabilir ve iyi sonuç vermeyebilir.



Kervanı yolda dizmek yaklaşımının tersine; henüz hiçbir faaliyet ve maliyet gerçekleşmemişken sürecin tamamını planlamaya, muhtemel riskleri ve alınacak tedbirleri öngörmeye sevk eder...

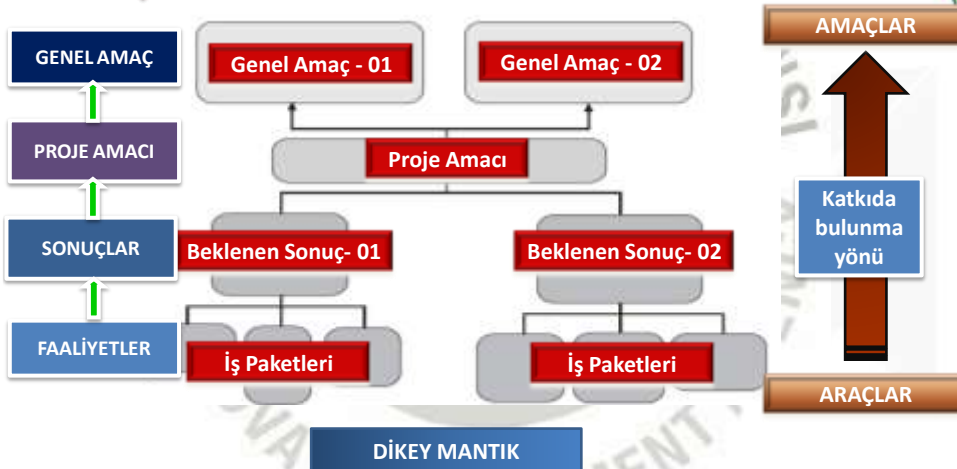
www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması



www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Beklenen sonuçlar

Proje yaparak bir amaca ulaşmak isteriz. Bu amaca ise, proje süresince yapacağımız faaliyetlerle yaratacağımız etkiler, ürünler ve hizmetlerle ulaşırız.

ÇIKTI: Faaliyetler sonucunda ortaya çıkması beklenen ve somut olarak ifade edilebilecek olan ürünler ve hizmetler (eğitim, rapor, seminer, yayın, sığınma evi, danışmanlık hizmeti gibi).

SONUÇ: Esas olarak çıktılardan elde edilecek olan anlayış değişikliği, bilinç artışı, duyarlılık gelişmesi gibi etkiler (çevre duyarlılığında gelişme, bilinç yükselmesi, katılımında artış, merkezi ya da yerel yönetimlerin önceliğinde, bütçelerinde, kanunlarında bir değişim gibi).

Sonuçlar, proje bittikten sonra, yani gelecekte olacak olan durumları ifade eder.

Her faaliyet somut bir işi tanımlar.

Bu işler birer sonuç yaratır.

Bu sonuçların toplamıyla, istenilen dönüşüm (proje amacı) sağlanmaya çalışılır.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Beklenen sonuçları oluşturmanın ana adımları

1. Her ana faaliyetin (iş paketi) ortaya koyacağı sonucun belirlenmesi;
2. Faaliyetlerle sonuçlar arasındaki ilişkinin kurulması;
3. Sonuçlarla proje amacı arasındaki ilişkinin kurulması;
4. Faaliyetler-sonuçlar-proje amacı arasındaki ilişkinin tamamlanması.

GENEL AMAÇ

PROJE AMACI

SONUÇLAR

FAALİYETLER

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Faaliyet

Eğitim programının yapılması



Beklenen Sonuç

Eğitim programı yapıldı

Faaliyet

STK eğitim programının yapılması

Sonuç

STK'ların yeni bilgi ve beceriler elde etmeleri

Amaç

STK'ların daha etkin çalışması

KILAVUZ SORU

KILAVUZ SORU

Ben bu faaliyeti nasıl bir sonuca ulaşmak için yapıyorum?

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Faaliyet-sonuç ilişkisi için örnekler

Örnek Faaliyet: Engellilerin eğitimine kaynak ayrılması için imza toplanması
5000 imza toplandı (KÖTÜ)

Devlet bütçesinden engellilerin eğitimine daha büyük kaynak ayrıldı (İYİ)

Örnek Faaliyet: Ekolojik yaşama ilişkin eğitim faaliyetlerinin yapılması

Ekolojik yaşam eğitimleri yapıldı (KÖTÜ)

Halk günlük yaşamda ekolojik yaşam alışkanlıkları edindi (İYİ)

Örnek Faaliyet: Soğuk hava deposunun kurulması

Soğuk hava deposu kuruldu (KÖTÜ)

Soğuk hava deposunda muhafaza edilen ürünlerin sezon dışında daha yüksek fiyatlardan satılması sağlandı (İYİ)

Örnek Faaliyet: İşletmenin ısıtma sistemi için güneş enerjisi sistemi kurulması

İşletmenin ısıtma sistemi için güneş enerjisi sistemi kuruldu (KÖTÜ)

İşletmede yenilenebilir enerji kullanıma geçildi (İYİ)

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Uzakyayla İlçesi

Faaliyetler	Beklenen sonuçlar/çıktılar
Bölgede yaşayan kadınlara ve ailelerine hijyen konusunda eğitim verildi.	Hijyen standartları yükseldi.
Kadınlar kendilerine sağlanan sağlık hizmetleri konusunda bilgilendirildi.	Sağlık hizmetlerine talep ve ilgi arttı.
İlçede yaşayan erkekler, kadın ve çocuk sağlığı, doktor eşliğinde doğum ve modern tıp uygulamaları konusunda bilgilendirildi.	Doktor eşliğinde doğum ve modern tıp uygulamaları yaygınlaştı.
4 kişilik gezici sağlık ekibi oluşturuldu.	Gebelik takibi, düzenli kontroller ve sağlık taramaları yaygınlaştı.
Sağlık ocağı çalışanlarına mesleki becerilerini artırmak üzere uygulamalı hizmet içi eğitim verildi.	Doğum öncesi ve sonrası bakım hizmetleri yaygınlaştı.
Sağlık ocağının muayene ve hasta tedavi kapasitesi artırıldı.	Sağlık hizmetleri yeterli hale geldi.

www.dhs.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Faaliyet-sonuç ilişkisi için örnekler

Ana Faaliyetler	Sonuçlar/Çıktılar
1- Eğitim programının hazırlanması	1- Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilir eğitim materyali ve eğitmenler havuzu oluşturuldu.
2- Eğitim programının düzenlenmesi	2- Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanısıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.
3- Ulusal ve uluslararası proje çağrılarının duyurulması	3- Ulusal ve uluslararası proje çağrıları STK'lar tarafından daha kolay izleniyor.
4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması	4- STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.
5- Hukuki danışmanlık verilmesi	5- Hukuki danışmanlık sistemi STK'ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.

www.dhs.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Risk: Proje yöneticilerinin doğrudan kontrol edemeyecekleri olaylar.

Proje gerçek durumun bütün boyutlarını kapsayamaz. Dış faktörler, projenin gerçekleşmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir, bu sebeple önceden dikkate alınmalıdır.

Riskler, ortaya çıkmaları durumunda projenin başarısını tehlikeye atacak olan dışsal koşullar olarak öngörülmesi ve projelerde tanımlanmalıdır. Çünkü bunlar proje yönetiminin kontrolü dışında olup, projenin gidişatını, faaliyetlerinin yapılmasını, istenilen etkinin ortaya çıkarılmasını belirleyebilirler.

Risk analizi: Proje yönetiminin kontrolü dışında olan risklerin öngörülmesi, bunların arasında yüksek risk taşıyanların ortadan kaldırılması ve etkisinin hafifletilebilmesi için projenin yapısına eklemeler yapılması ya da projenin yeniden tasarlanması için yapılan analiz.

Risk analizi, projenin uygulanması süresince karşımıza çıkabilecek kontrol edilemeyecek belirsizlikleri ve riskleri öngörmek ve bunları proje başlamadan en aza indirmek için önemlidir.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Örnek: Çocuk tutuklularla yapılacak bir rehabilitasyonu konulu bir projede,

Tanımlama:

Risk nedir? Adalet Bakanlığının ıslahevlerinde çalışma izni vermemesi.

Gerçekleşme ihtimali:

İzin vermeyebilir mi? Evet, vermeyebilir.

Değerlendirme:

Yaklaşık olarak etkisi ne? Proje gerçekleşmez!

Örnek: Bir imalathane inşası konulu bir projede,

Tanımlama:

Risk nedir? İnşaat Ruhsatı, ÇED Belgesi, üretim izni vb resmi prosedürlerin sağlanamaması.

Gerçekleşme ihtimali:

İzin vermeyebilir mi? Evet, sağlanamayabilir.

Değerlendirme:

Yaklaşık olarak etkisi ne? Proje gerçekleşmez!

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması



www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

PROJENİN YAPISI	PROJENİN YAPISI/MANTIĞI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR /RİSKLER
GENEL AMAÇ	STK'ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.			
PROJE AMACI	Adana ve Mersin'deki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.			Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
BEKLENEN SONUÇLAR	Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.			Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor.
FAALİYETLER	Eğitim programının düzenlenmesi			Programa ilgi var.

Yatay Mantık



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Başarı göstergeleri: projenin **çeşitli düzeyler**inde gerçekleştireceğimizi belirttiğimiz işlerin etkilerinin nasıl ölçüleceğini belirtirler.

Göstergeler, elde ettiğiniz sonuçları göstermek üzere kullanacağınız **niceliksel** verilerden oluşur. Projenin amacı ve sonuçlarının **doğrulanabilir** ve **ölçülebilir** şekilde tanımlanmasını sağlarlar.

Göstergeler, aynı zamanda izleme ve değerlendirme için de temel oluştururlar.

KILAVUZ SORULAR

- Genel hedefimize katkıda bulunduğumuzu başkalarına da ispatlayabilir miyiz?
- Proje amacımızı gerçekleştirdik mi?
- Gerçekleştirdiklerimiz istediğimiz etkiyi ortaya çıkardı mı?

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Başarı göstergeleri

Niteliksel değişimlerle ilgili göstergeleri oluşturmak daha zor olabilir. Bu durumda değişimin ortaya çıkaracağı sonuçlarla ilgili olarak göstergeler kullanılabilir.

yaşam kalitesini artırmak,
bilinçlendirmek,
farkındalık yaratmak

Bu değişim sonucunda, özellikle hedef grupta, ne gibi davranış değişikliklerinin olmasını bekliyoruz?

Amaç: Ev içi şiddet konusunda farkındalığı artırmak

Farkındalığı artmış olan kadınların davranışlarında ne gibi değişiklikler olacaktır?

Amaç: Sürdürülebilir kalkınma konusunda yerel halkın bilinçlenmesi

Bu konuda bilinçlenmiş olan yerel halkın davranışlarında oluşabilecek değişiklikler ne olacaktır?

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Başarı göstergeleri

ÖRNEK:

Bir köyde yaşayanların yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan bir projede, proje amacının göstergeleri, köyde yaşayanlar tarafından belirlenmiştir.

Buna göre köyde yaşam kalitesinin arttığını aşağıdakiler gösterecektir.

3 sene içinde:

- Köydeki evlerin en az %70'i tuğladan yapılmış olacak.
- En az %40'ının çatıları demir kaplı olacak.
- Genelde rastlanan hastalıklarda (dizanteri, tifo, vb.) %90 oranında azalma sağlanacak.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Başarı göstergeleri

ÖRNEK:

Sonuç: Oluşturulan bilgi kaynakları ve yapılan faaliyetlerle yerel halkın sürdürülebilir kalkınma talebi arttı.

zaman

Gösterge: Bir yıl sonunda sürdürülebilir kalkınmayla ilgili eğitim faaliyetlerine 10 köyden 300 kişi katıldı.

nicelik

Değerlendirme: Halkın sürdürülebilir kalkınma talebinin artıp artmadığını, eğitim faaliyetlerinin katılımcı sayısı ile gösteremeyiz. Bu faaliyetlere katılan kişilerdeki davranış değişiklikleriyle ilgili bir gösterge ya da bu talebin arttığını gösteren başka bir gösterge oluşturulmalıdır.

Örnek: Bir yıl sonunda eğitim faaliyetlerine katılan 300 kişinin %40'ı organik tarım yöntemlerini kullanmaya başladı. Bu ürünleri satmak üzere bir kooperatif kurma çalışmaları başladı. Yerel yönetimin bölgedeki sanayi tesislerini denetlemesi için baskı oluşturmak üzere bir dernek kuruldu.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Proje Amacı:

Proje Amacının Geliştirilmesi

Adana ve Mersin Üniversiteleri tarafından hazırlanan projenin amacı, Adana ve Mersin'deki STK'ların kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

Adana ve Mersin Üniversiteleri tarafından hazırlanan projenin amacı, 12 ay içerisinde Adana ve Mersin'den katılan 150 katılımcının kapasitelerini artırarak STK'ların örgüt içi işleyişleri, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmeleri konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

nicelik

zaman

nitelik

gerçekçi

belirli

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Doğrulama kaynakları: Göstergelerde belirtilen bilginin bulunabileceği kaynaklar.

Bu bilgi kaynakları projenin belgelenmesinin bir parçasını oluşturur. Göstergelerin bilgi kaynağı bulunamıyorsa, gösterge gözden geçirilmelidir. Elde edilecek bilginin zamanlaması, maliyeti ve güvenilirliği önemlidir.

Adım 1: Aşağıdaki sorulara cevap arayın.

➤ Gerekli bilgi nasıl toplanacak? Bilgiyi toplamanın yöntemi ne olacak?

(Araştırmalar, idari kayıtlar, ulusal/uluslararası istatistikler, çalışma atölyeleri ya da odak grup toplantıları tutanakları/sonuçları, gözlemler, vs.)

➤ Bilgiyi kim toplamalı? (Bağımsız bir ekip veya kişi, proje çalışanları, bunların bileşimi)

➤ Bilgi ne zaman veya hangi sıklıkta toplanmalı? (Aylık, yıllık, proje süresince, sonunda vb.)

➤ Hangi kaynaklar daha uygun olur? Kimlerle görüşülmeli? Bilginin alındığı yer (kişi ya da kurum) güvenilir mi?

➤ Toplanan bilgiler hangi biçimde kaydedilmeli?

Adım 2: Saptamış olduğunuz başarı göstergesini, her düzey için ayrı ayrı hangi kaynaktan doğrulayacağınıza karar verin.

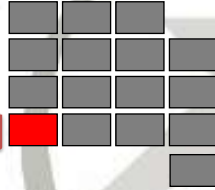
www.dka.org.tr



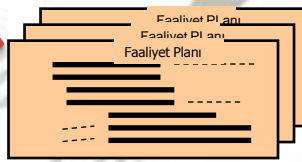
MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

Mantıksal Çerçeve



Faaliyet Planı ve Bütçe



Bütçe		Bütçe	Bütçe
Maaşlar	5000	5500	5500
Yolluklar	1250	1750	1750
Araç Gid.	3750	4250	4250
Kira	750	750	750
Tel/Fax	400	400	400
Makine	850	1100	1100
İnşaat	2300	3100	3100

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet planı, mantıksal çerçevede ortaya konulan amaca dönük faaliyetleri ele alarak

- Faaliyetleri uygulanabilir alt detaylara böler,
- Faaliyetlerin sırası, önceliği ve süresini belirler,
- Uygulama aşaması için kilometre taşlarını belirler,
- Uygulama ve yönetim sorumluluklarını tayin eder.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planlamasının Aşamaları

➤ Mantıksal çerçevede belirlenen faaliyetlerden yola çıkılarak alt faaliyetlerin belirlenmesi:

- Burada amaç belirlenen faaliyetleri yönetmeyi kolaylaştırmaktır.
- Gereksiz detaylandırmadan kaçınmak gerekir.
- Sorumlulukların dağıtılması için yeterli ayrıntıya sahip olduğunda daha ileri gidilmemelidir.

Örnek

▪ Ana faaliyet :
Yeni teknolojiye sahip üretim hattı kurulması

▪ Alt faaliyetler:
İhale yoluyla satın alma işlemlerinin gerçekleştirilmesi
Makine ve ekipman montajı
Makine ve ekipmanın test edilerek hizmete alınması

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planlamasının Aşamaları

➤ Faaliyetlerin birbirleri ile sıra ve bağımlılık ilişkilerinin belirlenmesi

Detaylandırmadan sonra ortaya çıkan faaliyetlerin birbirleri ile öncelik ilişkilerinin belirlenmesidir. Sıralama bir faaliyetin hangi faaliyeti izleyeceği, bağımlılık ise hangi faaliyet tamamlanmadan önce başlayamayacağı ya da tamamlanamayacağını gösterir.

➤ Faaliyetlerin uygulama süreleri ile başlama zamanlarının belirlenmesi

Her bir faaliyetin uygulama süresi konusunda uzmanlığı olan kişilerce belirlenerek daha önce ortaya konan öncelik ilişkileri çerçevesinde başlama zamanları tespit edilmesidir.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planlamasının Aşamaları

➤ Kilometre taşlarının tanımlanması

Belirgin önem arz eden olaylar/aşamaların belirlenmesidir. Bu çalışma, projenin uygulamasında izlemeyi kolaylaştırır ve ilerlemenin ölçülmesini sağlar.

➤ Her faaliyet için gerekli ihtisasın belirlenmesi

Her faaliyetin uygulaması için gereken uzmanlığın mevcut insan kaynakları açısından belirlenmesidir. Bu sayede mevcut insan kaynağı ile faaliyetlerin gerçekleştirilemeyeceği ortaya çıkarılır.

➤ Görev paylaşımının yapılması

Faaliyetlerin sorumluluğunun bir kişiye/kuruma tahsis ve vazifelerin ekip içerisinde taksim edilmesidir. Görev paylaşımı ekipteki tüm üyelerin kapasiteleri, becerileri ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak yapılır.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planının Gösterilmesi

Satırlarda faaliyetlerin ve duruma bağlı olarak faaliyet sorumlusunun, sütunlarda ise zaman birimlerinin yer aldığı bu gösterim şekli temsilen şu şekildedir:

Faaliyetler ↓	Zaman →												Sorumlular			
	1. ay	2. ay	3. ay	4. ay	5. ay	6. ay	7. ay	8. ay	9. ay	10. ay	11. ay	12. ay				
1-	—————															
1.1	—————															
1.1.1▶															
1.1.2	▶														
1.1.3		▶													
1.2			—————													
2-			—————													
2.1			—————													
2.1.1			▶												
2.1.2				▶											
2.2						—————										
2.2.1						▶									
2.2.2							▶								

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planının Gösterilmesi

Faaliyet Adı	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	6. Ay	7. Ay	8. Ay	Uygulayıcısı
.....										
3. İhale yoluyla satın alma işlemlerinin gerçekleştirilmesi		X								Mali ve İdari İşler Sorumlusu
4. Ekipman montajı			X	X						Proje Sorumlusu
5. Ekipmanın test edilerek hizmete alınması					X	X				İmalat Sorumlusu
.....										

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

- ✎ Faaliyet planında yer alan faaliyetler, projenin beklenen sonuçları ile uyumlu ve projenin amacına doğrudan hizmet eden faaliyetler olmalıdır.
- ✎ Bir mali destek programına başvuru için hazırlanan bir projede, talep edilecek kaynak miktarını artırmaya dönük sun'i ilaveler yapılmamalıdır. Bu durumda projenin desteğe hak kazanma ihtimali azalacağı gibi kazanması durumunda uygulama aşamasında da çeşitli sorunlar ortaya çıkacaktır.
- ✎ Faaliyetler, başvurulacak mali destek programının ilgili rehberinde belirtilen kriterlere uygun olmalı, rehberde uygun olmadığı belirtilen faaliyetlere kesinlikle yer verilmemelidir.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2

• Süre ve Faaliyet Planlaması

- **Gerekli** tüm alt faaliyetler faaliyet planında ele alınmalı, faaliyetlerin birbirleri ile ilişkileri ve faaliyetlerin **süreleri** konuya hakim kişilere danışılmalı ve tam ortaya konulmalıdır.
- İhtiyaç duyulanın ötesinde bir **detaylandırma** yapılmamasına dikkat edilmelidir.
- Faaliyet zamanları ortaya konulurken kaynakların etkin kullanımına dikkat edilmeli, ilave kaynak gereksinimi (insan, makine, teçhizat vs.) varsa, **zamanında** öngörülebilmelidir.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3

• Kaynak Planlaması

Kaynak planlaması, faaliyet planında ortaya konulan alt faaliyetleri ele alarak :

- Bu faaliyetler için gerekli olan **girdileri** belirler,
- Bu girdileri fiyatlandırarak **maliyetini** ortaya çıkarır,
- Bu maliyetin hangi **kaynaklardan** karşılanacağını ortaya koyar.

Bu sayede;

- Kaynakların planlı ve etkin kullanımını sağlar,
- Maliyet etkinliği sağlar ve izlemeyi kolaylaştırır.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3

• Kaynak Planlaması

Faaliyetler	Gerekli personel/tesis/donanım	Doğacak maliyetler
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3

• Kaynak Planlaması

Bütçe

➤ Proje bütçesi, bir projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağıtılacağını gösteren bir tablodur. Proje metni ve mantıksal çerçeve ile birlikte **proje teklifinin ayrılmaz bir parçasıdır**.

➤ Projenin tasarımının kalitesi, uygulama kolaylığı ve bu aşamada çıkabilecek sorun miktarını doğrudan etkiler. Bu nedenle proje bütçesi, mantıksal çerçeve, proje faaliyetleri ve faaliyet planına hassasiyetle **uygun** olmalıdır.

➤ Tüm faaliyetler ve bunlar için ihtiyaç duyulacak tüm girdiler detayları ile bütçeye **yansıtılmalıdır**. Donanım ve hizmet alımı ile insan kaynağı ihtiyacı tek tek bütçede ele alınmalı, karşılaşılabilecek tüm maliyetler uygun bütçe kaleminde öngörülmelidir.

Gerekli

➤ Bütçeye aktarılan her türlü gider yapılacak **proje faaliyetleri ile ilgili** olmalıdır.

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3

• Kaynak Planlaması

Bütçe

- Bir bütçenin sağlıklı olarak uygulanabilmesi hem projenin doğru tasarlanmış olması ile hem de proje faaliyetlerinin **doğru maliyetlendirilmiş** olması ile doğrudan ilgilidir.
- Doğru tasarlanmamış bir projenin, fiyat araştırması ne kadar doğru yapılmış olursa olsun, bütçesi sorun çıkaracaktır.
- Benzer şekilde, bütçe kalemleri ne kadar doğru listelenmiş olursa olsun maliyetlendirmesi tutarsız ise projenin sağlıklı şekilde uygulanması mümkün olmayacaktır.

Gerçekçi

- Bütçeye aktarılan her maliyet gerçekçi olmalıdır, daha fazla mali destek alabilmek için gerçek dışı maliyetler belirlemek hem projenin kabul edilme ihtimalini zayıflatır hem de uygulama aşamasında ciddi problemlere neden olacaktır.

Bütçede yer alan her maliyetin uygulama aşamasında belgelendirileceği unutulmamalıdır...

www.dka.org.tr



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3

• Kaynak Planlaması

- Bir mali destek programına dönük olarak hazırlanan bir projenin bütçesi sadece istenen mali destek miktarını değil, **proje faaliyetleri ile ilgili tüm uygun maliyet** kapsamındaki giderleri kapsamalıdır.
- Bütçenin **en başta bir planlama ve sonrasında da bir izleme ve kontrol aracı olduğu** unutulmamalıdır. Bütçe öncelikle projeyi tasarlayan ve yürütenlerin kendileri için, daha sonra projeyi desteklemesi için başvurulacak kuruluşlar için hazırlanmalıdır.
- Bütçede tüm maliyetlere **ayrı ayrı alt kalemler** halinde yer verilmeli, götürü miktarlardan kaçınılmalıdır.
- Bütçede yer verilen maliyetler projenin **uygulama süresi içerisinde** gerçekleşecek maliyetler olmalıdır.

www.dka.org.tr



GENEL BİLGİLER

• Sürdürülebilirlik

- **Faydalananların sahiplenmesi** Projenin hedef kitlesi ve faydalananların tasarım ve sonraki çalışmalara katılımlarının ölçüsüdür. Böylece, dış finansman sona erdikten sonra da desteklerini devam ettirecekler ve projenin sürdürülebilir olması mümkün olabilecektir.
- **Uygun teknoloji** Projede kullanılan teknolojilerin uzun vadede uygulanıp uygulanmayacağı (örn: Yedek parçaların temin edilebilirliği; güvenlik kurallarının yeterliliği, işletme ve bakımla ilgili kapasite)
- **Sosyo-kültürel konular** Projenin, yerel sosyo-kültürel örf ve adetleri nasıl dikkate alacağı, projeden faydalanan tüm grupların uygulama süreci ve sonrasında, projenin hizmet ve faydalarına yeterli erişimlerini hangi önlemlerle sağlayacağıdır.
- **Çevrenin korunması** Projenin çevreyi koruma hassasiyeti veya çevreye zarar verme boyutu
- **Kurumsal ve idari kapasite** Yararlanıcının projeyi sürdürme konusundaki beceri ve taahhütleri ile hizmet sağlamaya Ajans desteğinden sonra da devam edebilmeleri
- **Ekonomik ve finansal uygulanabilirlik** Projenin artan bir şekilde ortaya çıkan faydalarının maliyetine ağır basması ve projenin uzun ömürlü uygulanabilir bir yatırım olarak kabul edilmesi

www.dka.org.tr



GENEL BİLGİLER

• Bir Projenin Başarısını Etkileyen Faktörler

- Müdahale amacının belirlenmesi
- Müdahale edilecek durumun analizi
- Müdahaleden etkilenecek kesimlerin analizi
- Birlikte çalışılabilecek kurumsal yapıların analizi
- Müdahale edilecek sorunların analizi
- Müdahale sonrasında ulaşılmak istenen durumun analizi
- Müdahalenin strateji ve yönteminin analizi
- Müdahalenin etkisinin ölçülebilmesi
- Müdahale sonrası etkilerin kalıcı olabilmesi
- Kurumsal kültür ve teknik ekibin yapısı



www.dka.org.tr



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

SÖZ SİZDE: **Bir Proje** **neden** **başarısız olur?**

www.dka.org.tr



Teşekkür
Ederiz...

www.dka.org.tr