

# **MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI**

# PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

GÜLHAN YAMAN SAKOĞLU  
Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler  
Genel Müdürlüğü  
19 – 22 Aralık 2016  
Antalya



# SUNUM İÇERİĞİ

- Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı
  - Mantıksal Çerçeve Matrisi
  - Hedefler Hiyerarşisi (Dikey Mantık)
  - Dışsal Koşullar / Varsayımlar
  - Göstergeler / Doğrulama Kaynakları (Yatay Mantık)



# ÖZETLE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje Fikrinin Belirlenmesi



Projeye ilişkin fikirlerin ortaya konması ve tasarlanması

Proje Fikrinin Analiz Edilmesi



Projenin teknik açıdan detaylı olarak tasarlanması

Projenin Planlanması



Projenin tutarlılığının, bütünselliğinin ve işlevselliğinin değerlendirilmesi ve teklifin yazılması ve bütçenin planlanması

Projenin Finansmanı



Finansman sağlayacak kurum/ kuruluşlar tarafından projenin değerlendirilmesi ve finansmanın sağlanması

Projenin Uygulanması



Proje teklifinde öngörülen faaliyetlerin hayata geçirilmesi

Projenin İzleme ve Değerlendirmesi



Projenin uygulanması sırasında ve proje bitiminde elde edilen sonuçların değerlendirilmesi

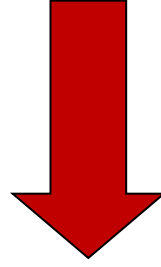
## Nedir ?

- Analitik bir süreç ve araçlar dizisidir,
- Düşünmeye yardımcı olur,
- Bilginin analiz edilmesini ve yapısal olarak düzenlenmesini sağlar
- Farklı seviyelerdeki hedefler arasındaki nedensel ilişkiyi kurar,
- Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol eder,
- Riskleri dikkate alır
- Analiz, planlama ve uygulama aracıdır



Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı=

Analitik bir SÜREÇ



Mantıksal Çerçeve Tablosu (Matrisi)=

Analitik sürecin ÜRÜNÜ



## ANALİZ AŞAMASI

## PLANLAMA AŞAMASI

### Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Mevcut Durum Analizi

Proje öncesi geçerli durumun tespiti

Paydaş Analizi

Projeden olumlu /olumsuz ve doğrudan /dolaylı olarak etkilenecek grupların belirlenmesi

Sorun Analizi

Sorunların belirlenmesi ve aralarında neden-sonuç ilişkisinin kurulması

Hedef Analizi

Belirlenen sorunlardan hareket ederek hedeflerin belirlenmesi

Strateji Analizi

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için olası stratejilerin belirlenmesi

Mantıksal Çerçeve Matrisi

Proje yapısının tanımlandığı, içsel mantığının test edildiği, hedeflerin ölçülebilir terimlerle tanımlandığı tablonun oluşturulması

Faaliyet Planlaması ve Bütçe

Faaliyetlerin sırasının, birbirleriyle olan bağlarının, zamanlamalarının ve sürelerinin belirlenerek planlanması

Faaliyet planından hareket ederek olası giderlerin belirlenerek bütçenin hazırlanması

## Mantıksal Çerçeve Matrisi

- Paydaş, sorun, hedef ve strateji analizlerinin yapılması mantıksal çerçevenin hazırlanmasına temel oluşturur.
- Mantıksal Çerçeve Tablosu/Matrisi (MÇM) dört sütun ve dört sıradan oluşan, proje planının temel öğelerini özetleyen 16 kutulu bir tablodur.





## Temel Öğeler:

- Projenin hedefler hiyerarşisi (Proje Tanımı veya Müdahale Mantığı) (1. sütun)
- Projenin başarısına etki edebilecek temel dışsal etmenler, başlayabilmesi için hangi şartların gerçekleşmesi gerektiği (Varsayımlar ve ön koşullar) (4. sütun)
- Projenin başarımlarının nasıl izleneceği ve değerlendirileceği, gerekli bilginin nereden elde edileceği (Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları) (2. ve 3. sütunlar)

# Mantıksal Çerçeve Matrisi

Müdahale Mantığı Projenin Kapsamı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Proje Genel Hedefi			
Projenin Amacı			
Sonuçlar			
Faaliyetler	Araçlar	Maliyet	
			Ön-koşullar

## Müdahale Mantığı-Projenin Kapsamı

**GENEL HEDEF:** Projenin katkıda bulunacağı uzun dönemli ana hedef

**PROJE AMACI:** Proje ile elde edilen kazanç, proje alanı veya hedef grubu üzerindeki etki ya da değişiklik, gerçekleştirilecek özel hedef

**SONUÇLAR/ ÇIKTILAR:** Proje amacına ulaşmak için faaliyetlerin yürütülmesi sonucunda elde edilecek ölçülebilir sonuçlar

**FAALİYETLER:** Projenin amacına ulaşmasını sağlayacak ölçülebilir sonuçları elde etmek için planlanmış tüm işler

## Objektif Olarak Doğrulanabilir Göstergeler

Genel hedefin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmede kullanılan nicel değerler

Proje amacının gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için kullanılan nicel ve nitel değerler

Sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak çıktılarının nicelik, nitelik ve zamanlama açısından tanımlanmasını sağlayan ölçütler

**ARAÇLAR/ GİRDİLER:** Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan teknik ve insan kaynağının nicelik ve zaman açısından tanımlanması

## Doğrulama Kaynakları

**Göstergelere ilişkin doğrulama kaynakları**

Proje hedefini gerçekleştirildiğine dair göstergelerin tespiti için kullanılacak bilgi kaynakları

Proje sonuçlarının elde edildiğine dair göstergelerin tespitinde kullanılacak kaynaklar

**MALİYET/ BÜTÇE**  
Proje maliyetleri nelerdir?

## Dışsal Koşullar/ Varsayımlar

Proje amacının başarılması için yararlanıcının sorumluluğu dışında gerekli olan dışsal etmenler

Proje tarafından üretilen çıktılarının proje amacına katkıda bulunulabilmesi için gerek duyulan dışsal etmenler

Planlanmış faaliyetlerin uygulanması, ulaşması gereken sonuçları üretebilmesi için gerekli olan dışsal etmenler

**ÖN KOŞULLAR**



# Analizlerden Planlamaya

GENEL HEDEF

Tarım ve tarıma dayalı  
sanayinin rekabet  
gücünün artırılması

PROJE AMACI

Gıda güvenilirliği  
hizmetlerinin  
artırılması

Tarımsal ar-ge  
altyapısı  
geliştirilmesi

SONUÇLAR

İzlenebilirlik  
altyapısı  
oluşturulması

İyi tarım  
uygulamalarının  
yaygınlaştırılması

Gıda güvenilirliği  
farkındalığı yaratılması

Laboratuvar  
teknolojisinin  
yenilenmesi

FAALİYETLER

Yazılım ve  
donanım  
gereksiniml  
erinin  
karşılama  
sı

İyi tarım  
eğitimi  
düzenlenm  
esi

Tüketici  
eğitimi  
düzenlenmesi

Modern  
ekipmanl  
ar satın  
alınması

# MÇM TAMAMLANMA SIRASI

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef	8	9	
Amaç	10	11	7
Sonuçlar	12	13	6
Faaliyetler			5

## Dikey Mantık



Eğer  $\longrightarrow$  O zaman Nedenselliği:

MÇM'nin ilk kolonu “araç-amaç” mantığını özetler.

Hedef ağacı veya hiyerarşisi aşağıdan yukarı okunduğunda şöyle ifade edilebilir:

**EĞER** uygun **kaynaklar** sağlanırsa, **O ZAMAN faaliyetler** yapılabilir;

**EĞER faaliyetler** yapılırsa,

**O ZAMAN sonuçlar** elde edilir;

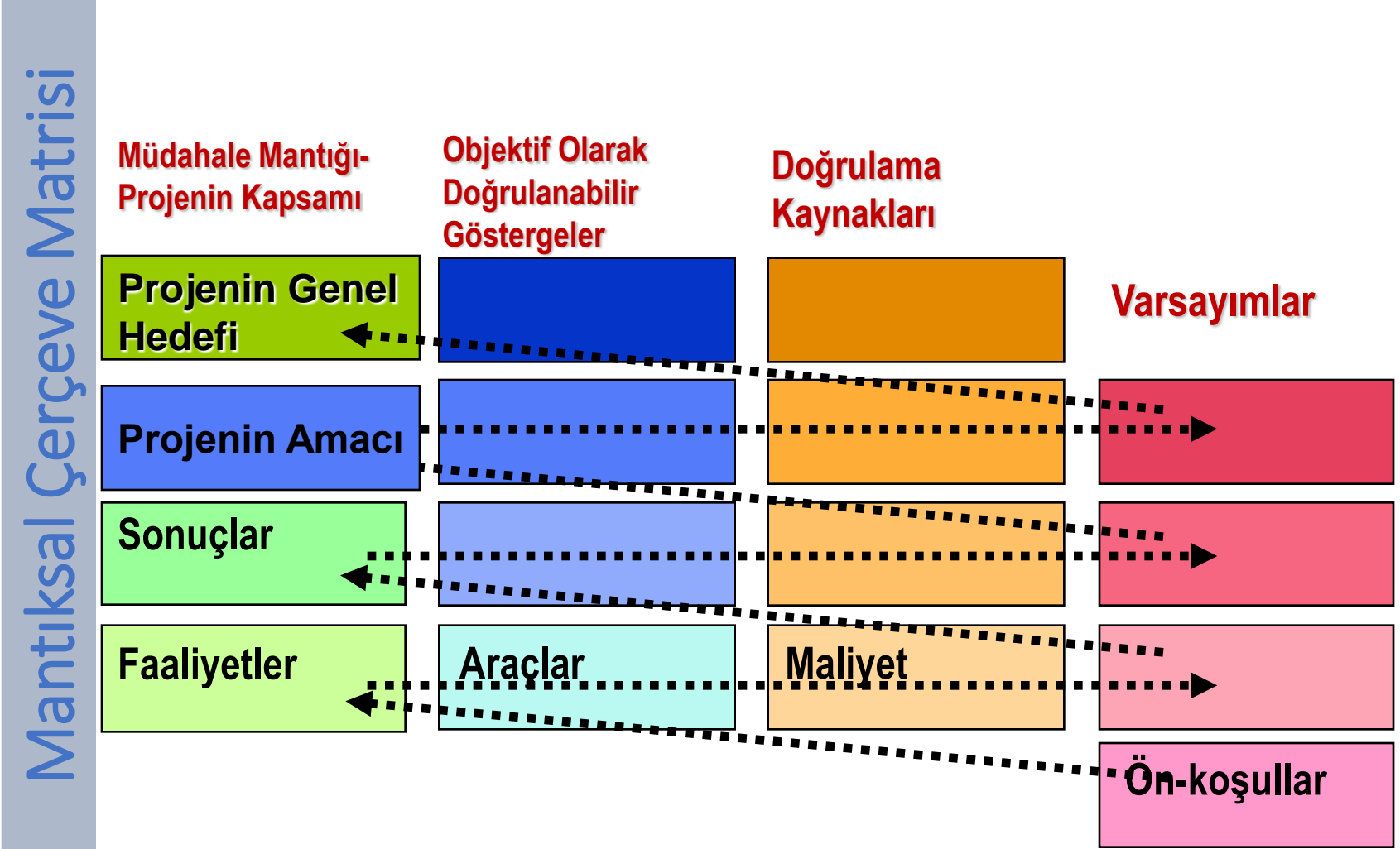
**EĞER sonuçlar** elde edilirse,

**O ZAMAN amaca** ulaşılır; ve

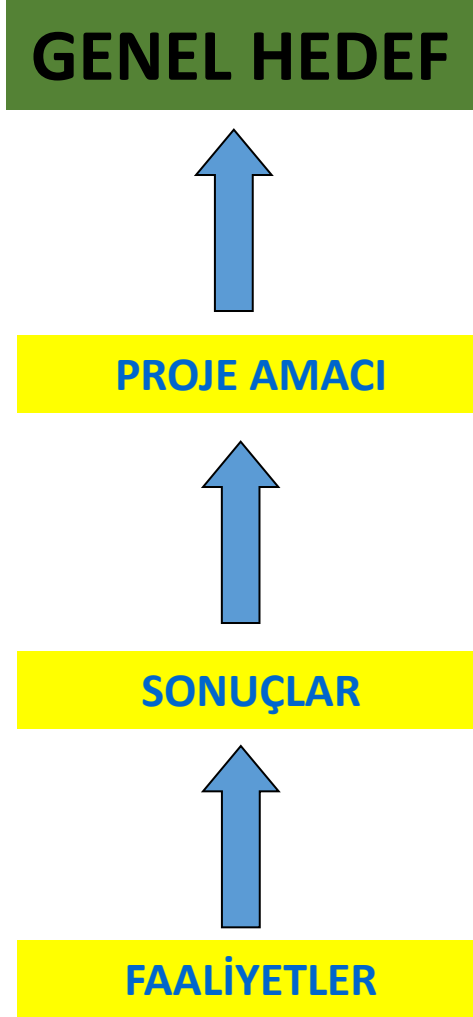
**EĞER amaca** ulaşırsa,  
katkı sağlaması gerekir.

**O ZAMAN bunun genel hedefe**

# Dikey Mantık



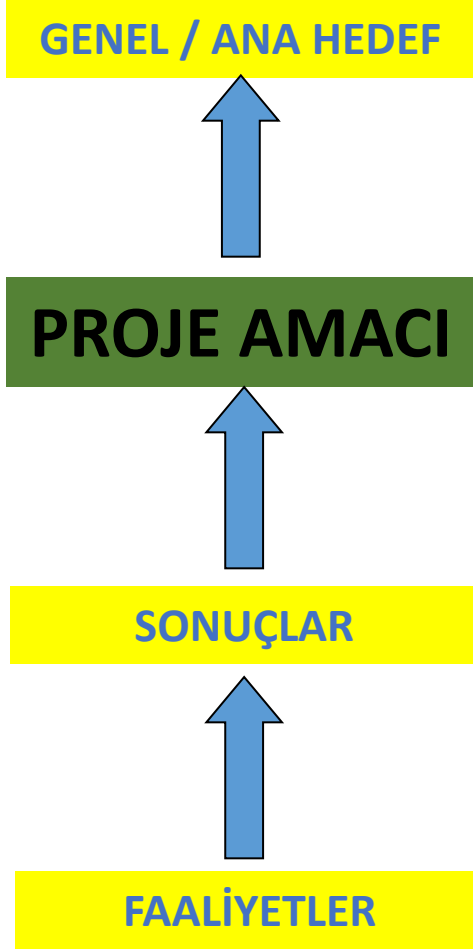
# Hedefler Hiyerarşisi



- Projenin yönünü belirleyen en üst seviyedeki uzun dönemli hedeftir.
- Projeler genellikle genel hedefe ulaşamazlar; ancak ulaşılmasına katkıda bulunurlar.
- Genel hedef soyut, gerçekleşmesi istenilen, idealdir.
- Genel hedefin projenin kurulumunda yer alması, projenin yönünü, nasıl bir soruna çözüm arayışı içinde olduğunu ve çözümün hangi parçasını üstendiğini ortaya koymakta yarar sağlar.

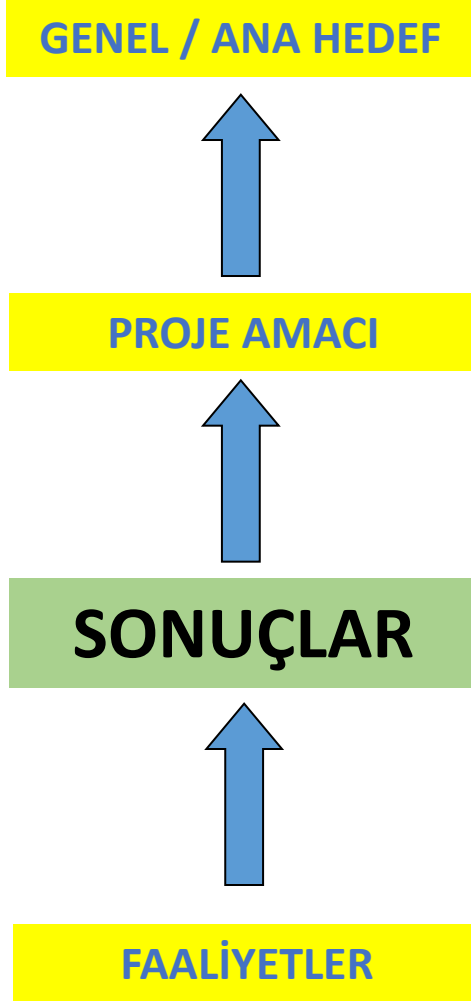


# Hedefler Hiyerarşisi



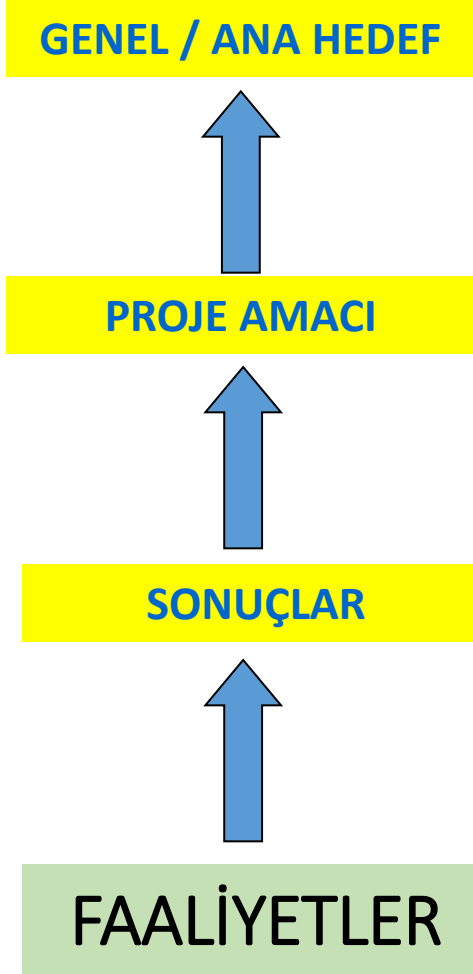
Ana hedefe göre çok daha iyi, net tanımlanmış ve ulaşılabilir bir hedef olmalıdır.

# Hedefler Hiyerarşisi



- Proje süresi içinde ulaşılabilecek kısa vadeli hedeflerdir.
- Ölçülebilir, gerçekçi, belirgin ve zamanı belli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir.
- Planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilen çıktılardır.
- Her projenin çok sayıda sonucu vardır.
- Sonuçların toplamı projeyi hedefine götürür.

# Hedefler Hiyerarşisi



Projenin belirlediği her bir sonuca ulaşması için yapılması gereken işlerdir.

# MÇM Tamamlanma Sırası

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef 1	8	9	
Amaç 2	10	11	7
Sonuçlar 3	12	13	6
Faaliyetler 4			5

## Tanım:

Projenin başarısını etkileme potansiyeli olan ancak proje yürütücülerinin doğrudan etki alanının dışında kalan etmenlerdir.

## Sorulacak Soru:

Hangi dışsal etmenler projenin kontrolü dışındadır ve projenin uygulanmasını, projenin yararlarının uzun vadedeki sürdürülebilirliğini etkiler?

## Önkoşullar nelerdir?

Faaliyetler başlamadan önce aşılması gereken koşullardır.

## Dışsal koşullar : Riskler / Varsayımlar

- Projenin etki alanı dışında olan, ancak projenin başarısını etkileyen koşullardır.
- Bir anlamda proje onların varlığına bağımlıdır.
- Dışsal koşullar ayrıntılı olarak tanımlanmalı ve ciddiye alınmalıdır.

# Varsayım Değerlendirme Algoritması



# MÇM TAMAMLANMA SIRASI

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef 1	8	9	
Amaç 2	10	11	7
Sonuçlar 3	12	13	6
Faaliyetler 4			5



## Tanım:

Hedeflerin başarılmasının ölçülmesi ve raporlanması için kullanılan parametreler (göstergeler) ile bu parametrelerin doğrulanmasında kullanılacak kaynaklar (doğrulama kaynakları) olarak tanımlanır.

Göstergeler ve doğrulama kaynakları analiz edilirken matris boyunca yol izlendiği için buna da “**Yatay Mantık**” denilmektedir.

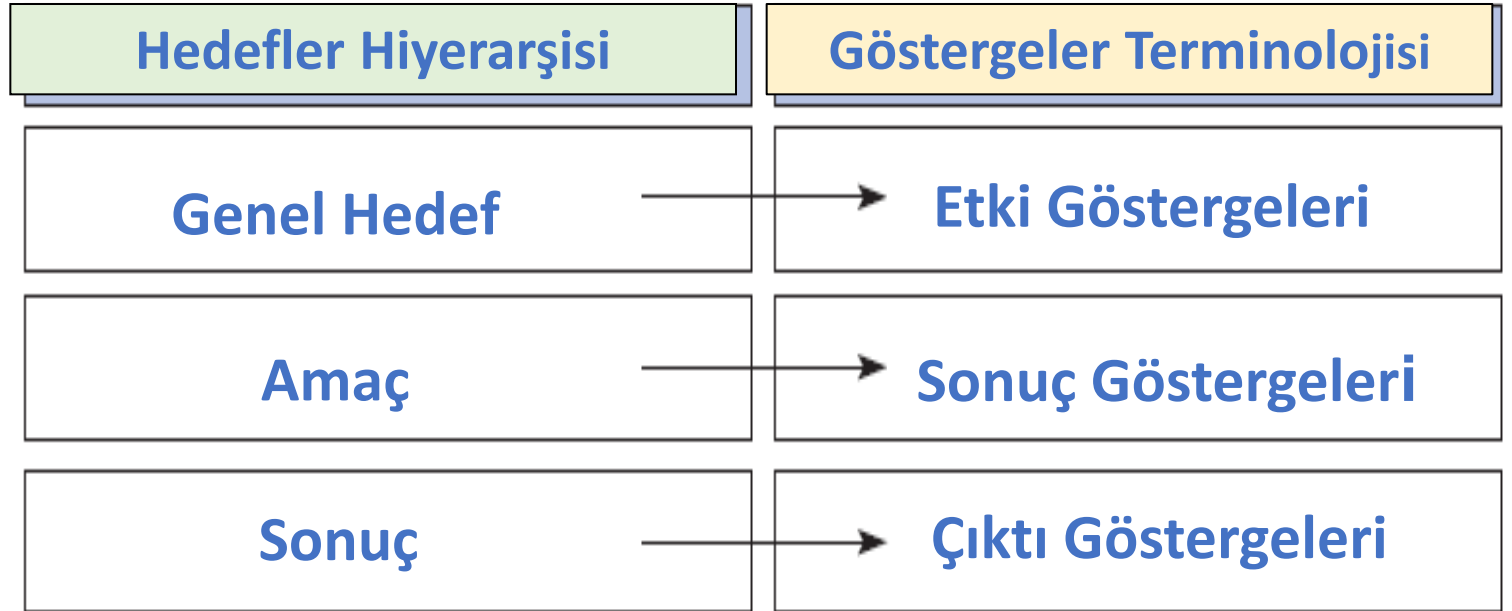
- Projenin hedeflerini ölçülebilir (niceliksel, niteliksel, zamansal) şekilde tanımlarlar.
- Hedeflerin ulaşılabilirliğini kontrol eder ve projenin izleme ve değerlendirme sistemine temel oluştururlar.

### Sorulacak Soru:

Planlananın gerçekleşip gerçekleşmediğini nasıl bileceğiz?

Başarıyı nasıl doğrulayacağız?

Hedefler hiyerarşisi ve göstergeler arasında yatay mantık vardır:



Göstergeler tutarlı bir şekilde ve kabul edilebilir bir şekilde ölçülebilir olmalıdır.

- Nitelik
  - Nicelik
  - Hedef grup
  - Zaman ve
  - Mekan açısından tanımlanmış olmalıdırlar.
- 
- S : Specific (**BELİRGİN**)
  - M : Measurable (**ÖLÇÜLEBİLİR**)
  - A : Achievable (**ULAŞILABİLİR**)
  - R : Realistic (**GERÇEKÇİ**)
  - T : Time-Bound (**ZAMANI BELLİ**)



- Göstergelerle aynı anda göz önünde bulundurulmalı ve belirlenmelidirler.
- Böylece, göstergelerin uygun bir zaman, para ve çaba sonucu gerçekçi bir şekilde ölçülüp ölçülemediği test edilebilir.
- Nasıl, kim ve ne zaman/ hangi sıklıkta sorularını cevaplamalıdır.

- Göstergelerin bulunabileceği somut dokümanlardır. Örneğin, veriler, raporlar, istatistikler, toplantı tutanakları, ölçüm çalışmalarının sonuçları gibi.
- Doğrulama kaynakları sütununu doldururken ilk sorulacak soru “göstergelerin gerçekleştiğini nasıl kanıtlayabilirim?” sorusudur.

- **Nasıl**: Bilgi nasıl toplanacak?  
(örn. idari kayıtlar, özel çalışmalar, örneklem anketleri, gözlem vs. ve /veya mevcut belge kaynaklar örn. ilerleme raporları, proje hesapları, resmi istatistikler vs.)
- **Kim**: Bilgiyi kim toplayacak?  
(örn. Saha elamanları, sözleşmeli anketör ekipleri, proje yönetim ekibi vs.)
- **Ne zaman/Hangi aralıkla**: Bilgi ne zaman ve hangi aralıklarla sağlanacak?  
(örn. Aylık, üç aylık, yıllık vs.)







# Özetle MÇM

Projenin neye katkı sağlayacağı	Ana Hedef
Projenin neyi başarmasının beklendiği	Özel Hedef(ler)
Projenin bunu nasıl başaracağı	Faaliyet ve araçlar
Projenin başarısının nasıl değerlendirileceği	Başarı göstergeleri
Projenin başarısının hangi kaynaklardan değerlendirileceği	Doğrulama Kaynakları
Projenin başarısına hangi dışsal faktörlerin etkisi olduğu	Varsayımlar
Projenin maliyetinin ne olacağı	Bütçe
Projenin başlayabilmesinin hangi şartlara bağlı olduğu	Ön koşullar

# UYGULAMA

## Grup Çalışması



TEŐEKKÜRLER ...

