

دليل منهجي لإعداد مخططات العمل موجه إلى المستشارات والمستشارين في المجالس البلدية

تونس 2021



دليل منهجي لإعداد مخططات العمل موجهة إلى المستشارات والمستشارين في المجالس البلدية

تونس 2021



ورشة عمل مشتركة بين البلديات لوضع خطط عمل اللجان البلدية «شؤون المرأة والأسرة» و «المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين»، أيام 24، 25 و 26 جويلية 2020، الحمامات

الفهرس

5	مقدمة
6	السياق
8	1- أهداف الدليل المنهجي
8	2- تقديم منهجية التخطيط المعتمدة
11	3- شجرة المشكلات - شجرة الأهداف: أدوات تحليل المشكلات وتحديد الأهداف والنتائج
12	4- مهام وصلاحيات لجنة "شؤون المرأة والأسرة"
12	5- مهام وصلاحيات لجنة "المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين"
13	6- منهجية إعداد مخطط العمل
22	7- مراعاة مقارنة النوع الاجتماعي في عملية إعداد مخطط العمل
23	8- مثال مخطط عمل
24	9- معجم المصطلحات
27	المراجع

مقدمة

صادقت تونس، في جانفي 2014، على دستور جديد يكرس مبادئ اللامركزية والحكم المحلي بإعطاء الأقاليم والجهات والبلديات مزيدا من الاستقلالية في إدارة وتسيير شؤونها وبرمجة مشاريعها وأنشطتها في إطار مقارنة مندمجة وتشاركية لدفع التنمية ببعديها الاقتصادي والاجتماعي وللإستجابة لحاجيات المواطنين والمواطنات وتطلعاتهم.

إن تفعيل مبادئ الحكم المحلي لا يمكن إلا أن يكون تدريجيا لما يتطلب ذلك من عمل على مستويات عدة، منها تفعيل التشريعات والأطر القانونية وتوفير الموارد الضرورية لتنفيذ البرامج والمشاريع وبالخصوص تطوير قدرات المجالس البلدية واللجان المختلفة كل في مجال تدخله لتأمين الإضطلاع بمهامهم على أحسن وجه وتحقيق الأهداف المرسومة والنتائج المرتقبة.

إن إعداد مخططات العمل الاستراتيجية منها والعملية تعد مرحلة أساسية في عمل المجالس البلدية لأنها تمكن من بلورة الرؤية والتوجهات المستقبلية بناء على تشخيص دقيق لواقع المنطقة البلدية وهذا من شأنه أن يساعد على تحديد الأهداف والنتائج المرتقبة وضبط مؤشرات الإنجاز وآجال التنفيذ لتأمين متابعة وتقييم دوري لمختلف الأنشطة والمشاريع والبرامج التي ينفذها المجلس البلدي.

السياق

تنفذ جامعة البلديات الكندية بالشراكة مع المركز الدولي للتنمية المحلية والحكم الرشيد برنامجا وطنيا تحت عنوان «من أجل قيادة بلدية جامعة» وذلك بدعم من «الشؤون العالمية لكندا». يمتد هذا البرنامج على من سنة 2018 إلى سنة 2022، ويهدف إلى تمكين المواطنات والنساء الرائدات التونسيات من التأثير والمساهمة الفاعلة في إدارة الشأن المحلي.

ويهدف «برنامج من أجل قيادة بلدية جامعة» على الصعيد الوطني إلى مأسسة إدماج النوع الاجتماعي في إدارة الشأن المحلي ويعمل على تمكين «الجامعة الوطنية للبلديات التونسية» التي تضم جميع البلديات من تعزيز قدرات أعضائها البالغ عددهم 350 في مجال تكافؤ الفرص بين الجنسين. أما على المستوى المحلي، فيسعى «برنامج من أجل قيادة بلدية جامعة» إلى تعزيز قدرات ثماني بلديات لتقديم خدمات شاملة وخصوصية للجنسين من خلال مرافقة ودعم المجالس والإدارات البلدية وكذلك منظمات المجتمع المدني المحلية، ولا سيما المنظمات النسائية.

وفي هذا السياق، يتنزل إنجاز هذا العمل في إطار برنامج دعم البلديات الشريكة لوضع مخططات عمل للجنسي «المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين» و «شؤون المرأة والأسرة» بالبلديات الثمانية (8) المعنية بالمشروع وهي كما يلي:

- عين الصبح - الناظور بولاية جندوبة،

- المرجى بولاية الكاف،

- فندق الجديد - سلتان بولاية نابل،

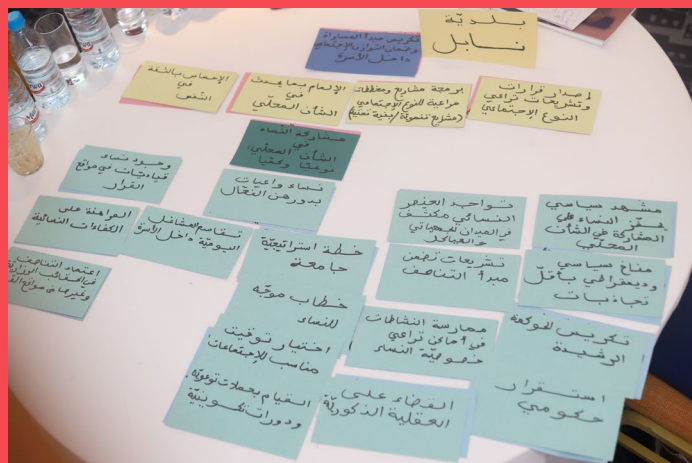
- حمام الشط بولاية بن عروس،

- منزل عبد الرحمان بولاية بنزرت،

- نابل بولاية نابل،

- سيدي بورويس بولاية سليانة،

- طبرقة بولاية جندوبة.



1- أهداف الدليل المنهجي

يهدف هذا الدليل المنهجي إلى مساندة المجالس البلدية ومختلف اللجان بالمجلس البلدي نساء ورجالا وتسهيل عملها خلال إعداد مخططات العمل الاستراتيجية السنوية منها أو تلك الممتدة على عدة سنوات.

هذا ويتضمن الدليل المنهجي عناصر منهجية تم تجربتها واعتمادها خلال المرافقة المؤمنة للجنتي "شؤون المرأة والأسرة" و "المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين" بالبلديات الثمانية المعنية "ببرنامج من أجل قيادة بلدية جامعة".

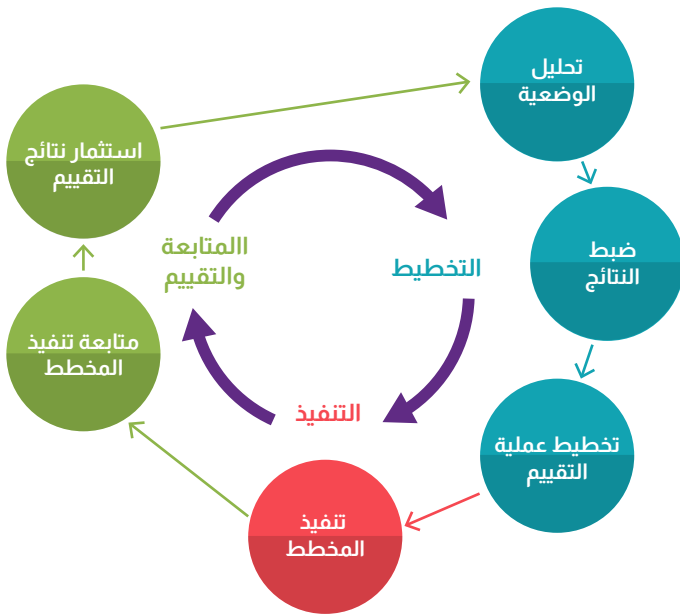
ويقدم هذا الدليل تمشيا تدريجيا يناوب بين الأسس المنهجية وأمثلة ملموسة لمرافقة المستشارات والمستشارين بالمجالس البلدية عند القيام بإعداد مخططات العمل. ويوفر هذا الدليل المنهجي توصيفا دقيقا لمنهجية إعداد مخطط العمل ويعرف المصطلحات المستخدمة لتسهيل فهم الطرق والأدوات المعتمدة في مختلف مراحل إعداد مخطط العمل.

2- تقديم منهجية التخطيط المعتمدة

الإدارة المستندة على النتائج

الإدارة المستندة على النتائج هي استراتيجية إدارة تضع الأسس لمقاربة متكاملة للتخطيط والمتابعة والتقييم للبرامج والمشاريع أو المخططات السنوية أو متعددة السنوات لهيكل أو منظمة ما.

وهي منهجية تركز بالأساس على متابعة تحقيق النتائج بدلا عن متابعة إنجاز الأنشطة فقط. والنتائج لها ثلاثة أبعاد، قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.



مبادئ الإدارة المستندة على النتائج

المشاركة والتعاون: الإدارة القائمة على النتائج هي مقاربة تشاركية تضمن مشاركة أصحاب المصلحة ومراعاة حاجيات الفئات المستهدفة من المتساكنات والمتساكنين والأطراف المتدخلة المعنية.

المساءلة: جميع الأطراف المتدخلة في المشروع أو العملية يتقاسمون المسؤولية في تحقيق النتائج المحددة في مخطط العمل.

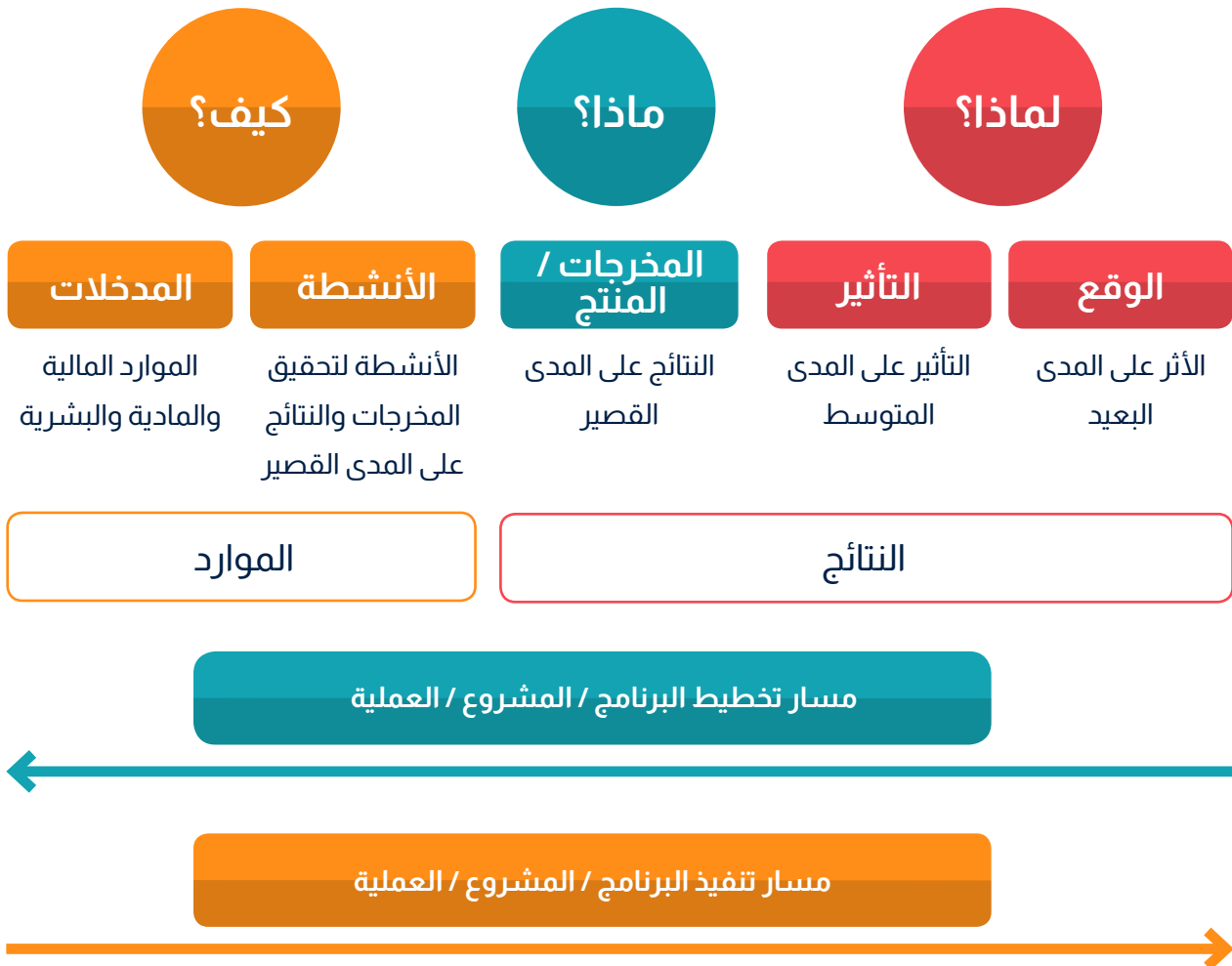
الشفافية: مشاركة وإعلام الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة بانتظام حول مدى تحقيق النتائج.

تحديد النتائج وفق الإدارة المستندة على النتائج

خلال مرحلة التخطيط وفق منهجية الإدارة المستندة على النتائج يتم:

- تحديد النتائج على المدى البعيد (الوقع) والنتائج على المدى المتوسط (التأثير) المنتظرة. يتم تحديد هذه النتائج بالتساؤل لماذا هذا التدخل / البرنامج / هذا المشروع / هذه العملية.
- التفكير فيما سيأتي بعد ذلك، في ماذا سنحقق؟ أي ما هي المخرجات أو المنتج المباشر المنتظر من التدخل أو البرنامج أو المشروع أو العملية.
- وأخيرا تحديد كيف يمكن ذلك؟ أي ما هي الأنشطة والموارد المالية والمادية والبشرية الضرورية لتحقيق نتائج البرنامج أو المشروع أو العملية.

سلسلة النتائج



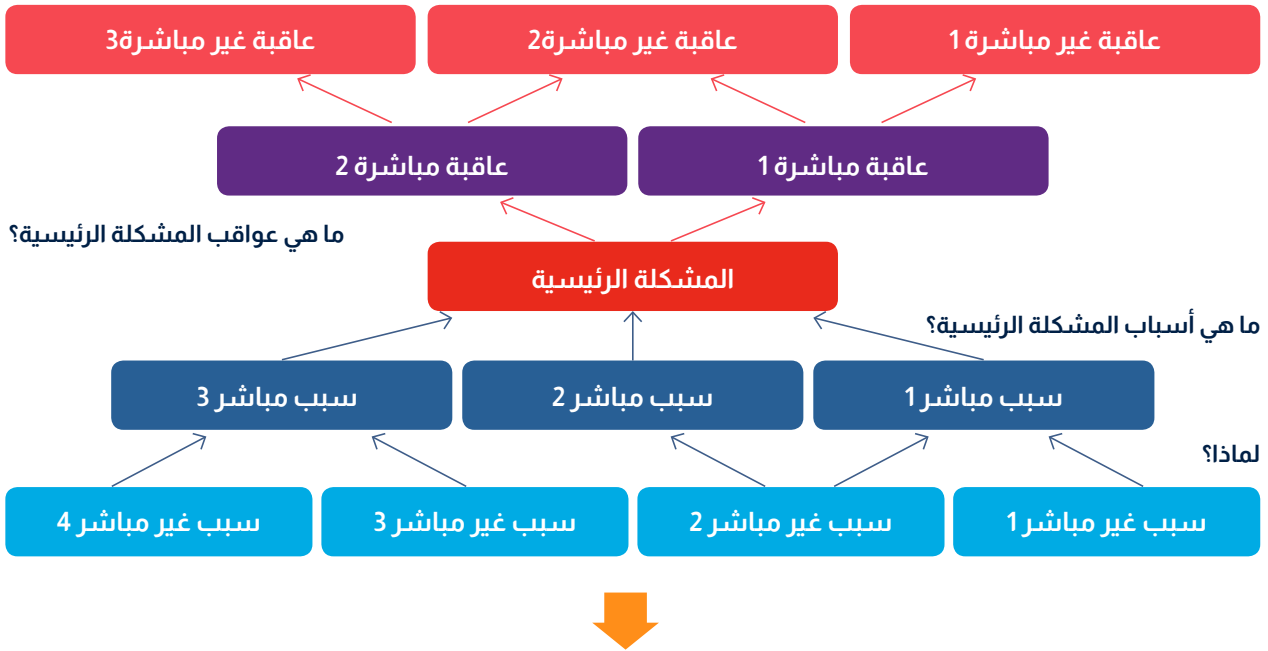
ملاحظة: تعتمد منهجية الإدارة المستندة على النتائج مبدأ السببية انطلاقاً من تحديد الموارد والأنشطة ثم عبر ضبط النتائج المرتقبة في مختلف المستويات على وقع المشروع أو العملية أو البرنامج مما يمكن من ضبط "سلسلة النتائج". وتمثل سلسلة النتائج مختلف النتائج المتوقعة وروابطها السببية وتعتمد أساساً لإعداد "مخطط العمل".



3- شجرة المشكلات - شجرة الأهداف: أدوات تحليل المشكلات وتحديد الأهداف والنتائج

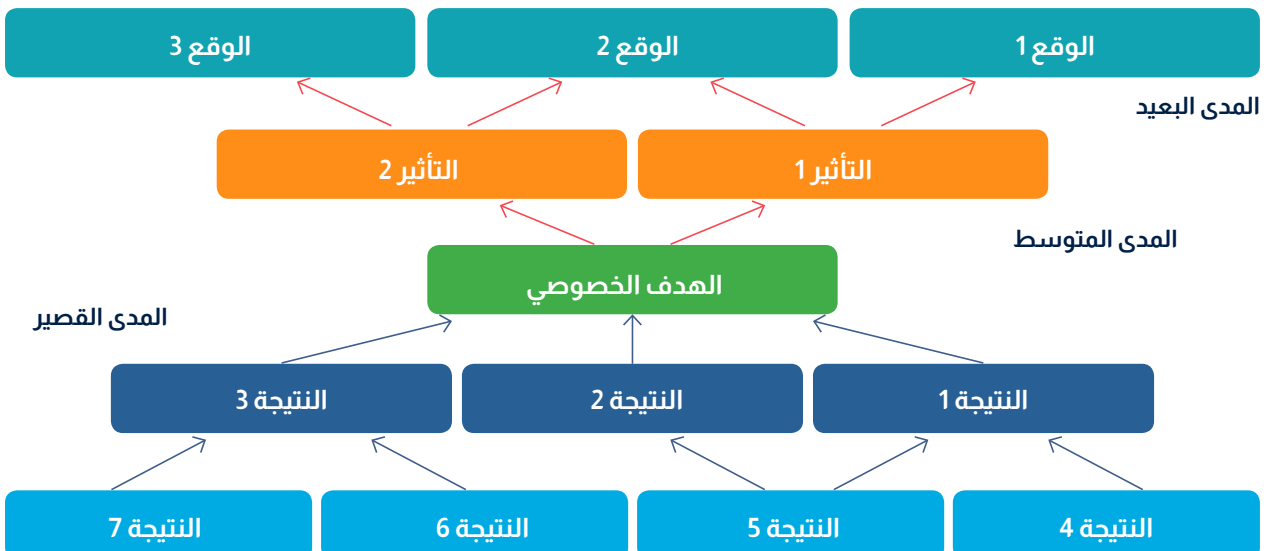
شجرة المشكلات

الأداة المستخدمة هي «شجرة المشكلات» وهي طريقة سهلة لتحليل الوضعيات المعقدة لإيجاد الحلول. إن اعتماد شجرة المشكلة يمكن من تحديد المشكلة الرئيسية ثم تحديد أسبابها وعواقبها وضبط العلاقات السببية فيما بينها



شجرة الأهداف أو الحلول

شجرة الأهداف هي مرآة شجرة المشكلات الإيجابية. خلال هذه المرحلة يتم عكس المشكلات التي تم تحديدها في شجرة المشكلات عبر صياغتها من خلال نقيضها باعتماد وضعيات يتم صياغتها بطريقة إيجابية وواقعية.



4- مهام وصلاحيات لجنة «شؤون المرأة والأسرة»

المهمة الرئيسية

إعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج المتعلقة بمساعدة الأسر ومكافحة العنف الأسري ومحاولات الأمية وحماية الطفولة وتحسين إدارة الخدمات الموجهة إلى النساء والأسر والأطفال وتطوير المنظومات ومتابعة تنفيذها وتقييمها وكل ما يتعلق بالمسائل ذات الصلة ضمن صلاحيات ومجالات تدخل البلدية.

أهم الصلاحيات:

- تسهيل الولوج للخدمات الاجتماعية الموجهة إلى النساء والأسر من خلال توفير المعلومات المفيدة وتأمين التوعية والمساندة والإرشاد والتوجيه للمواطنات والمواطنين،
- المساهمة في دعم تمكين النساء الاقتصادي والاجتماعي من خلال توفير المعلومات وتوجيه النساء ومساعدتهن وذلك بالتنسيق مع الهياكل والمنظمات وجمعيات المجتمع المدني المعنية على المستوى المحلي أو الجهوي،
- المساهمة في الرفع من وعي النساء والأسر الاجتماعي والثقافي في مجال الحقوق والحريات والعنف ضد المرأة والتربية الوالدية،
- المساهمة في إعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج والمشاريع المتعلقة بمساعدة الأسر ومكافحة العنف الأسري والحد من الأمية وضمان العيش الكريم للعائلات بالمنطقة البلدية،
- العمل على دعم اندماج النساء ومشاركتهن في الشؤون المحلية،
- تعزيز قيادة النساء المنتخبات في المجالس البلدية،
- المساهمة في اقتراح أو مراجعة الأطر التشريعية والقانونية المتعلقة بالمرأة والأسرة وتكافؤ الفرص بين الجنسين.

5- مهام وصلاحيات لجنة «المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين»

المهمة الرئيسية

جمع البيانات والحرص على ضمان اعتماد مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين في جميع الإجراءات المتخذة والخدمات والبرامج والمشاريع المنجزة من قبل البلدية وتقديم مقترحات التعديل إذا اقتضى الأمر ذلك. وتشمل مجالات تدخل اللجنة: تمثيلية المجلس في الهياكل البلدية المختلفة والعمل على احترام مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص في الانتدابات والخدمات التي تقدمها البلدية وإعداد الميزانية وصياغة البرامج والمشاريع. كما تتولى اللجنة إعداد التقارير الدورية في مجالات عملها والتنسيق مع الهياكل المعنية وكل ما يتعلق بالمواضيع ذات الصلة وفي حدود مجالات تدخل البلدية.

أهم الصلاحيات:

- اعتماد مقارنة النوع الاجتماعي في البرامج والمشاريع البلدية،
- تأمين دور رقابي لمكافحة جميع أشكال التمييز على أساس الجنس داخل المجلس البلدي والبلدية،
- إدراج مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين في ميزانية البلدية،
- توعية النساء والعمل على انخراطهن ومشاركتهن الفعالة في الشؤون المحلية،
- توعية المجلس البلدي والمواطنات والمواطنين حول مقارنة النوع الاجتماعي،
- إرساء يقظة تشريعية وقانونية تتعلق بالمساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين، وتقديم مقترحات لإصدار أو مراجعة الأطر القانونية ذات الصلة،
- ضمان احترام مبادئ تكافؤ الفرص بين الجنسين في إدارة الشؤون المحلية،
- جمع البيانات وإعداد تشخيص حول مدى ملائمة الإجراءات والخدمات البلدية والبرامج والمشاريع مع مبادئ تكافؤ الفرص بين الجنسين، وتقديم مقترحات للتعديل إذا اقتضى الأمر ذلك.

6- منهجية إعداد مخطط العمل

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
تشخيص وتحليل السياق وواقع المنطقة البلدية	تحديد مصفوفة النتائج	إعداد مخطط العمل
1.1- تحليل الاختيارات والتوجهات الوطنية والجهوية والمحلية	1.2- تحديد النتائج المرتقبة	1.3- ضبط الأهداف والنتائج المرتقبة
2.1- تحليل السياق والواقع بالمنطقة البلدية	2.2- اختيار استراتيجية التنفيذ	2.3- تحديد الأنشطة لكل نتيجة مرتقبة
3.1- تحليل وتقييم أصحاب المصلحة / الأطراف المتدخلة	2.3- تحديد مؤشرات تحقيق النتائج	3.3- تحديد الموارد المالية والمادية الضرورية
4.1- تشخيص أهم الوضعيات الإشكالية ذات الصلة بمجالات تدخل اللجنتين بالمجلس البلدي		4.3- تحديد البرمجة الزمنية لتنفيذ مخطط العمل

ملاحظة: خلال جميع مراحل التخطيط، ينبغي العمل على تشريك النساء والرجال تشريكا فاعلا بمختلف أشكاله.

لقاءات مباشرة واجتماعات وفرق تفكير لضمان إعداد مخطط عمل يستجيب لحاجيات الفئات المستهدفة وتطلعاتهم.

إن تشريك الهياكل والمنظمات والمجتمع المدني في مرحلة إعداد مخطط العمل يمثل فرصة هامة يتوجب استغلالها باعتبار معرفتها الدقيقة بوضعيات الفئات المستهدفة وقدرتها على تعبئة الأطراف المتدخلة للمساهمة في البرامج والمشاريع.

1.6- المرحلة الأولى : تشخيص وتحليل السياق بالمنطقة البلدية

تحليل توجهات الدولة الاستراتيجية والقطاعية في مجال المرأة والأسرة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين:

ما هي السياسات والتوجهات الوطنية المتعلقة بمجالات تدخل اللجنتين (شؤون المرأة والأسرة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين)؟ ما هي البرامج والمشاريع الكبرى الحالية في المجال؟ من هي الأطراف الفاعلة وطنياً وجوياً؟ ... جملة من التساؤلات التي ينبغي طرحها قبل الشروع في عملية التخطيط؟

ملاحظة: يتوجب الاطلاع على الدراسات والوثائق الاستراتيجية المتوفرة على المستوى الوطني ذات الصلة بشؤون المرأة والأسرة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين: المخطط الخماسي للتنمية، برامج الوزارات المعنية ومشاريعها الكبرى: وزارة المرأة والأسرة والطفولة وكبار السن، وزارة الشؤون المحلية والبيئة، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة التشغيل..

مراعاة التوجهات والبرامج الجهوية والمحلية في مجال المرأة والأسرة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين:

ما هي التوجهات الجهوية ذات الصلة بشؤون المرأة والأسرة وتكافؤ الفرص بين الجنسين؟ ما هي أولويات الجهة في هذا المجال؟ ما هي البرامج والمشاريع الحالية على المستوى الجهوي والمحلي؟ من هي الأطراف الفاعلة جهوياً ومحلياً في هذا المجال؟ ...

ملاحظة: الإلمام بالمخطط الجهوي للتنمية والبرامج والمشاريع التي تنفذ بالجهة ذات العلاقة بمجالات تدخل اللجنتين من شأنه أن يمكن من ضمان التكامل والمواءمة بين مختلف التدخلات وبناء تعاون وشراكة فاعلة بين جميع المتدخلين المعنيين على المستوى الجهوي والمحلي.

يمكّن هذا التحليل من:

- بناء رؤية حقيقية وواقعية تخص وضع المنطقة البلدية وتقديم فكرة واضحة حول أهم الإشكاليات المطروحة والأولويات بالنسبة إلى مختلف الفئات المستهدفة ومن ثم توجيه اللجان المعنية نحو تحديد الأهداف ووضع مخطط العمل.
- ضبط الإشكاليات الكبرى بالمنطقة البلدية ذات العلاقة بمجالات شؤون المرأة والأسرة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين.

ما هو التمشي المعتمد؟

- تحليل المعطيات والمعلومات والإحصائيات التي توفرها مختلف الهياكل الوطنية والجهوية والمحلية ذات العلاقة بالمنطقة البلدية المعنية.
- تحليل الوثائق والتقارير والدراسات المتوفرة حول سياق المنطقة البلدية الاقتصادي والاجتماعي،
- إجراء استقصاءات مع النساء والرجال والفئات الهشة بالمنطقة البلدية،
- تنظيم اجتماعات تضم النساء والرجال والمجتمع المدني في المنطقة البلدية.
- تنظيم فرق تفكير وورشات عمل مع الأطراف المتدخلة المعنية على المستوى الجهوي والمحلي لتبادل الآراء حول القضايا الرئيسية والبرامج والمشاريع الكبرى ذات الصلة بشؤون المرأة والأسرة وتكافؤ الفرص بين الجنسين.

ملاحظة:

مشاركة أصحاب المصلحة أو الأطراف الفاعلة في عملية التخطيط هي أمر حاسم ومهم وهي تشمل الفئات المستهدفة والهياكل والمنظمات المعنية العمومية والخاصة المحلية والجهوية والمجتمع المدني والسلط المحلية والجهوية ذات العلاقة، خلال عملية تشخيص سياق وواقع المنطقة البلدية وتحليلها يتوجب التركيز على الوضعيات ذات العلاقة بمجالات تدخل اللجنتين.

1.1- تحليل الاختيارات والتوجهات الوطنية والجهوية والمحلية

ينبغي أن يتلاءم مخطط عمل كل لجنة مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية في المجال من جهة ومع الأولويات الجهوية واختيارات وتوجهات المجلس البلدي من جهة ثانية.

2.1- تحليل السياق والواقع بالمنطقة البلدية

ينبغي أن يستجيب مخطط العمل لحاجيات الفئات المستهدفة وتطلعاتهم وذلك بالتعاون مع مختلف المتدخلين المعنيين في المجال جهوياً ومحلياً.

3.1- تحليل وتقييم أصحاب المصلحة / الأطراف الفاعلة

منهجية الإدارة القائمة على النتائج تعتمد نهجاً تشاركياً يضمن مشاركة أصحاب المصلحة / الأطراف الفاعلة المعنية (المستفيدين والمستفيدات من البرنامج أو المشروع، المتدخلين والمتدخلات في عملية التنفيذ، الهياكل والمنظمات، السلطة العمومية، ...) خلال جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للبرامج والمشاريع.

تحليل أصحاب المصلحة أو الأطراف الفاعلة يمكن من:

- تجميع المعطيات حول المواطنين والمواطنات والمواطنات المستهدفة والمنظمات والهياكل المعنية بمجالات تدخل كل لجنة،
- تحديد جميع الفاعلين وضبط أدوارهم وأهمية تدخلاتهم ومدى تأثيرها على تقدم المشاريع أو الأنشطة وتقييم مدى قدرتهم على التعاون لإنجاح المشروع أو تعطيله واستباق إشكاليات التصادم بين الأطراف الفاعلة المعنية.

ما هو التمثيل المعتمد؟

- الإنطلاق بضبط قائمة أصحاب المصلحة / الأطراف الفاعلة على المستوى المحلي والجهوي المعنية بمجالات تدخل لجنتي «شؤون المرأة والأسرة» و «المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين»: الفئات المستهدفة والأطراف الفاعلة والشريكة والسلطات المحلية والجهوية،
- تحليل أصحاب المصلحة / الأطراف الفاعلة بضبط مدى تأثيرها ومستوى أهمية كل منها بالنسبة إلى البرنامج أو المشروع المزمع تنفيذه وصياغة مصفوفة تحليل أو تقييم أصحاب المصلحة / الأطراف الفاعلة.

ملاحظة:

- تشريك أصحاب المصلحة أو الأطراف الفاعلة في مرحلة التخطيط يمكن من:
- استثمار خبراتهم في مختلف المجالات للمساهمة في عمل اللجنتين،
- ضمان ملائمة تدخلات البلدية مع جميع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي والجهوي،
- الحفاظ على ديناميكية المشاريع والأنشطة التي ينفذها المجلس البلدي واللجنتان المعنيتان،
- بناء شراكة فاعلة وبث رسالة قوية داخلياً مما يساهم في تحفيز بقية الفاعلين للانخراط في الشأن المحلي بشكل أفضل.

مصفوفة تحليل وتقييم أصحاب المصلحة / الأطراف الفاعلة

مستوى أهمية البرنامج أو المشروع أو الإجراء بالنسبة إلى الأطراف الفاعلة					مستوى تأثير الأطراف الفاعلة
لا يمكن تجاوزه	قوي	متوسط	ضعيف	ضئيل	
					ضئيل
	الطرف الفاعل 1		الطرف الفاعل 2		ضعيف
		الأطراف الفاعلة 2 و 4		الطرف الفاعل 3	متوسط
الطرف الفاعل 6					قوي
					حاسم

ملاحظة: يتوجب تشريك الأطراف الفاعلة الواردة بالجدول بالجزء الملون بالأزرق في جميع مراحل التخطيط وتنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة والعمل على بناء علاقات دائمة وفعالة معها. كما يجب إيلاء اهتمام خاص بالأطراف الفاعلة التي لا يمكن تجاوزها وتلك التي يكون تأثيرها حاسماً وتشريكها في جميع المراحل لتفادي عرقلة تقدم البرامج والمشاريع والأنشطة.

أصحاب المصلحة والأطراف الفاعلة المحتملة في لجنتي شؤون المرأة والأسرة والمساواة وتكافؤ الفرص

أصحاب المصلحة / الأطراف الفاعلة	
المتفعون الفئات المستهدفة	النساء، الرجال، العائلات، الأطفال الأشخاص من ذوي الإحتياجات الخصوصية، الفئات الهشة
الأطراف المتدخلة في تنفيذ البرامج والمشاريع والإجراءات.	المنشورية الهوية للمرأة والأسرة والطفولة وكبار السن الإدارة الهوية للصحة الإدارة الهوية للتكوين المهني والتشغيل المنشورية الهوية للشؤون الاجتماعية مكاتب التشغيل والعمل المستقل منظمات وجمعيات المجتمع المدني بالجهة وبالمندقة البلدية
السلط العمومية	المجلس البلدي، المعتمدية، الولاية، المجلس الجهوي

ملاحظة: لا بد من مراعاة مقارنة النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص بين الجنسين بشكل منهجي في هذه المرحلة من التخطيط لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين وضعيات الفئات المستهدفة من النساء والرجال والفئات الهشة وذلك من خلال :

- مشاركة المرأة والرجل على قدم المساواة،
- مراعاة احتياجات وأولويات النساء والرجال لضمان استفادة كلا الجنسين من البرنامج أو المشروع أو الإجراء،
- تحديد النتائج حسب احتياجات وأولويات النساء والرجال كل على حدة وفق خصوصيات كل فئة.

تحليل المشكلة يمكن من:

• تحديد أسباب المشكلة المباشرة،

• استخلاص العواقب أو الآثار المباشرة وتلك على المدى المتوسط والبعيد على الفئات المستهدفة والمندقة البلدية والمجتمع ككل. تمثل أسباب وعواقب المشكلة الرئيسية مجموع «المشاكل» في شجرة المشكلة. وهذا سيمكن لاحقا من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي وقع تحليلها.

ملاحظة: تشريك أصحاب المصلحة / الأطراف الفاعلة وخاصة منها الفئات المستهدفة تعد هامة وحاسمة في هذه المرحلة.

ما هو التمشي المعتمد؟

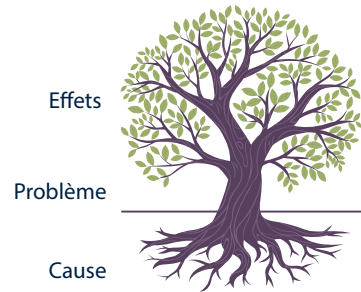
• تحديد الوضعيات الإشكالية والفئات المستهدفة (نساء، أسر، فئات هشة، ...) وضبط جملة من المشكلات الرئيسية،

• بالنسبة إلى كل مشكلة رئيسية يتم ضبط «شجرة المشكلة» والإنطلاق بتحديد أسباب المشكلة الرئيسية تدريجيا :

- 1- يتم ضبط أسباب المشكلة الرئيسية المباشرة بالتساؤل: «لماذا؟»
 - 2- بالنسبة لكل سبب مباشر، الذي هو مشكلة في حد ذاته، يتم تحديد الأسباب في المستوى الثاني وذلك بالتساؤل نفسه «لماذا؟»
 - 3- وهكذا دواليك إلى حد الوصول إلى ضبط أسباب المشكلة الرئيسية الأكثر عمقا على مختلف المستويات والتي تمثل «جذور شجرة المشكلة»
- وفي خطوة ثانية يتم تحديد عواقب أو آثار المشكلة الرئيسية والتي تمثل «أغصان شجرة المشكلة»: يتم في هذه المرحلة تحديد العواقب المباشرة للمشكلة الرئيسية ثم أثرها على المدى المتوسط (الفئات المستهدفة، الفاعلين، ...) وأخيرا وقعها على المدى البعيد (المواطنات والمواطنين بالمندقة البلدية...) وذلك عبر طرح الأسئلة التالية:

- 1- ماهي العواقب المباشرة للمشكلة الرئيسية (المدى القصير)،
- 2- بالنسبة لكل عاقبة مباشرة، ماهي آثارها ؟ (المدى المتوسط)،
- 3- وبالنسبة لكل أثر، ماذا سيكون وقعها ؟ (المدى البعيد).

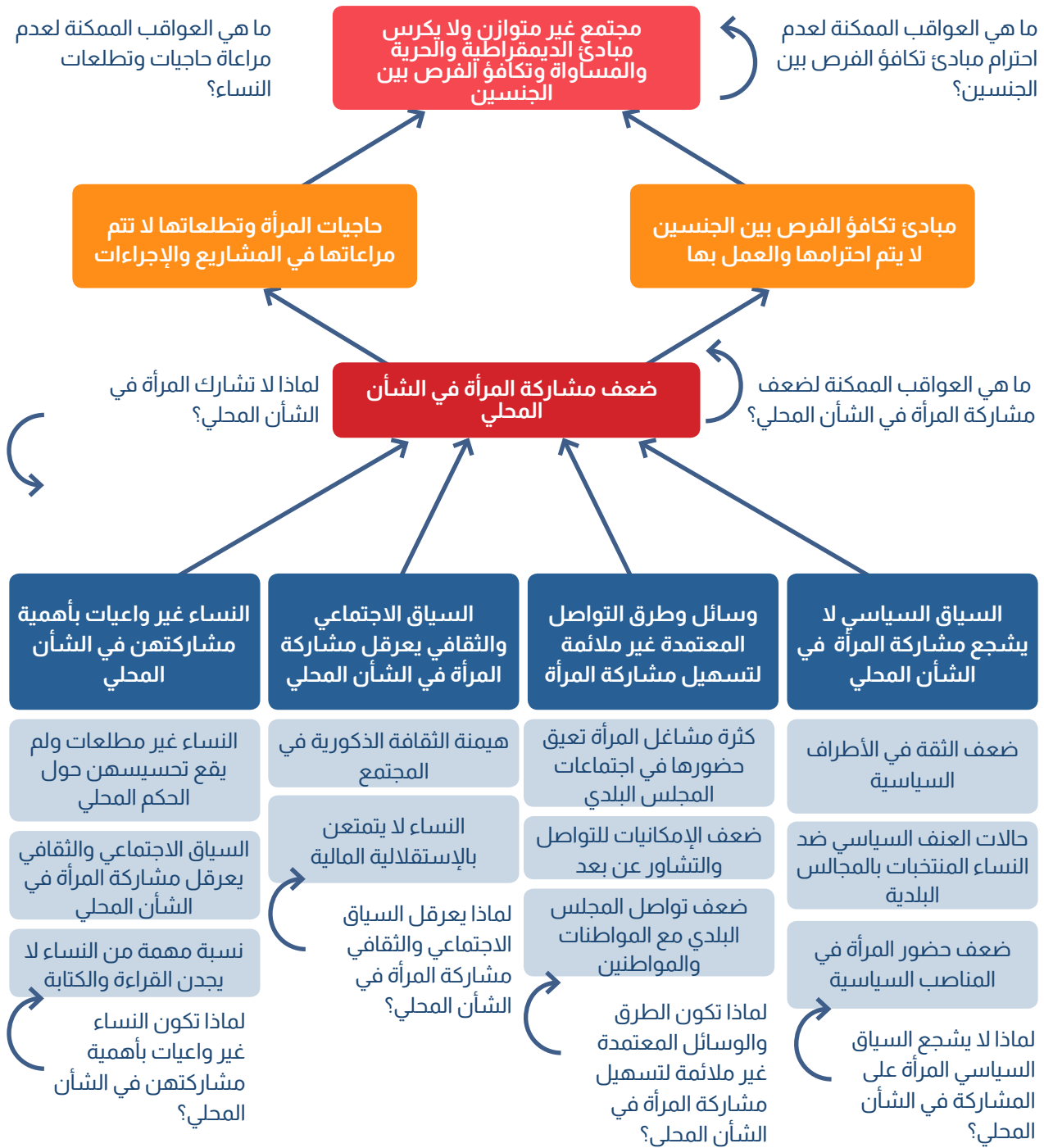
4.1- تشخيص أهم الوضعيات الإشكالية ذات الصلة بمجالات تدخل اللجنتين



ملاحظة:

ينبغي صياغة المشكلة الرئيسية والأسباب والعواقب باستعمال وضعيات ومصطلحات سلبية.

مثال شجرة المشكلة: ضعف مشاركة المرأة في الشأن المحلي



2.6- صياغة مصفوفة النتائج

شجرة الأهداف:

هي المرآة الإيجابية لشجرة المشكلة وهي تمكن من ضبط سلسلة النتائج المتعلقة بمخطط العمل. إن معالجة الأسباب يجعل من الممكن حل المشكلة الرئيسية التي ستؤدي لاحقاً إلى إحداث تغييرات إيجابية على الواقع في شكل تأثير على المدى المتوسط ووقع على المدى البعيد.

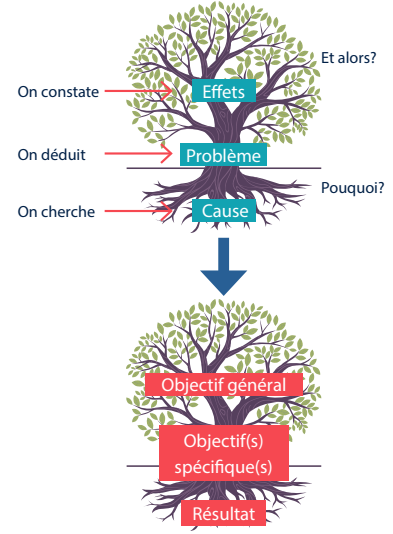
ما هو التمشي المعتمد؟

انطلاقاً من شجرة المشكلة يتم صياغة الأهداف بعكس المشكلة الرئيسية وأسبابها وعواقبها إيجابياً والتعبير عنها بوضعيات إيجابية وواقعية متوقعة باعتماد التمشي التالي :

- عكس المشكلة الرئيسية وصياغتها بشكل إيجابي وكتابتها على جذع شجرة الأهداف (الهدف الخصوصي)
- عكس الأسباب السلبية وصياغتها بشكل إيجابي إلى أهداف عملية (النتائج المرتقبة)
- عكس العواقب السلبية وصياغتها بشكل إيجابي إلى أهداف (أهداف عامة أي أثر ووقع)

ملاحظة: تتمثل عملية التحليل في التحقق من التناسق بين الأهداف : دراسة العلاقة السببية التي انبنت عليها شجرة الأهداف حيث ينبغي أن يؤدي كل هدف إلى حل المشكلة ذات العلاقة والواردة بالمستوى الأعلى من الشجرة. ينبغي تطبيق هذا التمشي بالنسبة لكل هدف بصفة متكررة إلى غاية الحصول على تماسك كامل لشجرة الأهداف وحذف الأهداف غير الواقعية.

1.2- تحديد النتائج



ملاحظة:

ينبغي صياغة الأهداف باعتماد مصطلحات إيجابية

مثال شجرة الأهداف:



2.2- اختيار استراتيجية التدخل

تتمثل عملية اختيار «استراتيجية التدخل» في اختيار قسم من شجرة الأهداف (الجزور - الجذع - الفروع) الذي تنوي اللجنة إدراجها ضمن مخطط العمل لحل المشكلة الرئيسية. يمكن أن يقتصر اختيار الاستراتيجية على مجموعة واحدة من الأهداف (جذر - جذع - فرع) أو مجموعة من الأهداف.

ما هو التمشي المعتمد؟

اختيار استراتيجية التدخل هي في الواقع تحديد الأهداف التي سيتم إدراجها ضمن مخطط العمل. وفي هذه المرحلة، لكي يتم اختيار استراتيجية التدخل يتوجب القيام بتحليل شجرة الأهداف على مستوى الجذور والفروع بالنظر إلى العناصر التالية:

• هل تمكّن الاستراتيجية المتوخاة من الاستجابة لحاجيات الفئات المستهدفة ومن تحقيق النتائج المرجوة؟

• هل تمتلك اللجنة المعنية / المجلس البلدي الموارد الضرورية لإنجاز الأنشطة؟

• هل يمكن للجنة المعنية / المجلس البلدي تطوير شراكات مع الفاعلين على المستوى المحلي والجهوي لإنجاز وتحقيق النتائج المرجوة؟

مثال (أنظر شجرة الأهداف بالصفحة السابقة): بالنظر إلى شجرة الأهداف، تم اختيار استراتيجيتين إثنين لتحقيق الهدف الخاص:

• استراتيجية 1 (بالأزرق): تشمل عنصر توعية وتحسيس النساء والسكان بالمنطقة البلدية حول أهمية مشاركة المرأة في الشأن المحلي وحول تكافؤ الفرص بين الجنسين.

• استراتيجية 2 (بالأخضر): تشمل عنصر وضع استراتيجية تواصل مراعاة الظروف الخصوصية للمرأة.

• الاستراتيجية التي لن تدرج بمخطط العمل (بالأحمر) هي تلك المتعلقة "ببناء سياق سياسي ملائم ومشجع لمشاركة المرأة في الشأن المحلي" وكل العناصر ذات الصلة به في شجرة الأهداف.

المؤشرات هي عبارة عن توصيف عملي للأهداف والنتائج والأنشطة وهي تمكن من تقييم كمي أو نوعي لتحقيق النتائج وينبغي أن تتضمن المؤشرات عناصر تتعلق بما يلي:

• العدد أو الكمية: كم؟

• النوع: ماذا؟

• الفئات أو المجموعات المستهدفة: من؟

• آجال الإنجاز: ماهي المدة الزمنية؟

3.2- ضبط مؤشرات قياس تحقيق النتائج

المؤشرات نوعان:

• المؤشرات الكمية وتتعلق بالعناصر التي يمكن قياسها كمياً ويعبر عنها بأرقام أو نسب مئوية.

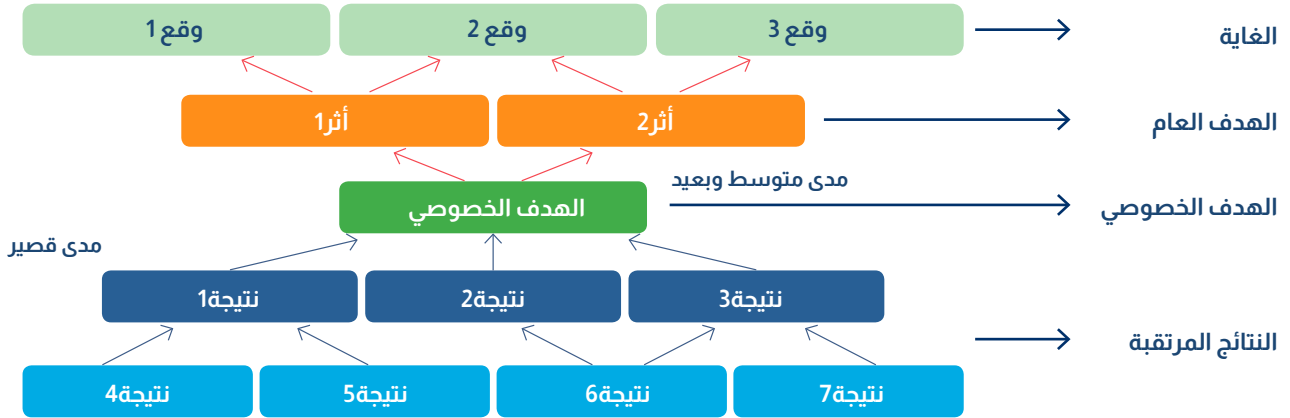
• المؤشرات النوعية وتتعلق بجودة النتائج وينبغي أن تعكس التأثير الذي تم إحداثه.

يجب أن تكون المؤشرات SMART	S	Spécifique	محددة	دقيقة وتسمح بقياس الأداء لتحقيق الهدف
	M	Mesurable	قابلة للقياس	ينبغي أن تحدد كمياً أو نوعياً وقابلة للقياس بسهولة
	A	Atteignable	يمكن تحقيقها	ينبغي أن يكون تحقيقها متاحاً
	R	Réaliste	واقعية	ينبغي أن تكون ذات جدوى وواقعية
	T	Temporellement défini	محددة في الزمن	ينبغي أن يتم تحقيقها في المدة الزمنية المحددة

3.6- المرحلة الثالثة : إعداد مخطط العمل

1.3- ضبط الأهداف والنتائج المرتقبة

انطلاقاً من شجرة الأهداف، يتم صياغة الأهداف والنتائج المرتقبة كما هو مبين :



الأنشطة هي سلسلة المراحل المتبعة أو الإجراءات أو التدابير المتخذة لتحقيق النتيجة المرتقبة.

2.3- تحديد الأنشطة لكل نتيجة مرتقبة

ما هو التمثلي المعتمد؟

- لتحديد الأنشطة، ينبغي طرح التساؤل التالي: ما هي الخطوات المختلفة التي ينبغي إتباعها أو العمليات التي ينبغي القيام بها أو الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتحقيق النتيجة المرتقبة؟
- ينبغي التعبير عن النشاط باستعمل فعل عملي متبوع بمركب إضافي يحدد المخرجات أو المنتج أو الخدمة الناتجة عن إنجاز النشاط،
- يتم ضبط المسؤول عن إنجاز النشاط والفاعلين المشاركين،
- يتم تحديد الموارد المالية والمادية الضرورية لإنجاز النشاط.

3.3- تحديد البرمجة الزمنية لتنفيذ مخطط العمل

إن آجال استكمال كل نشاط هي الخطوة الأخيرة في مرحلة إعداد مخطط العمل. حيث يتم تقدير الآجال من قبل فريق إعداد مخطط العمل بناءً على تحليل المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية التي ستتولى إنجاز الأنشطة والموارد المالية والمادية المتاحة والوقت الضروري لإنجاز كل نشاط.

7- مراعاة مقارنة النوع الاجتماعي في عملية إعداد مخطط العمل

يقدم الجدول التالي بعض التوصيات التي ينبغي مراعاتها لتضمن مقارنة النوع الاجتماعي خلال عملية إعداد مخطط العمل.

المرحلة	التوصيات
المرحلة 1: تشخيص وتحليل السياق وواقع المنطقة البلدية	- خلال تحليل الوضع والسياق في المنطقة البلدية تراعى العلاقات بين الجنسين، - ضرورة ضمان تمثيلية أصحاب المصلحة أو الأطراف الفاعلة المعنية لمختلف الفئات المستهدفة، - ينبغي تشريك النساء والرجال والفئات الهشة الأخرى على نفس القدر من المساواة، - ينبغي تحليل القضايا أو الوضعيات الإشكالية بالمنطقة البلدية التي يتم ضبطها باعتماد مقارنة تراعي الاحتياجات والتطلعات الخاصة بكل جنس وكذلك خصوصيات كل الفئات الضعيفة أو الهشة، - ضرورة احترام تمثيلية كافية وعادلة في عملية استشارة أو تشريك المواطنين والمواطنات في مرحلة تشخيص وتحليل القضايا والوضعيات الإشكالية (النساء والرجال / الفئات الضعيفة)، - خلال الخطوة المتعلقة بضبط القضايا أو الوضعيات الإشكالية التي ستم معالجتها، ينبغي أن تكون من ضمن الإشكاليات التي تعتبر ذات أولوية بالنسبة إلى الفئات المستهدفة من النساء والرجال والأسر والفئات الهشة.
المرحلة 2: تحديد مصفوفة النتائج	- ينبغي الإنتباه في عملية ضبط النتائج إلى التفاوتات القائمة بين الفئات المستهدفة والتي لا تشملها الأنشطة والحرص على التخفيف من حدتها، - مراعاة الخصوصيات النسائية على وجه التحديد في عملية ضبط وتحديد النتائج والأنشطة، - اعتماد مقارنة النوع الاجتماعي فيما يتعلق بالأثر والواقع في مرحلة إعداد شجرة الأهداف، - تفريع مؤشرات قياس تحقيق النتائج حسب الجنس.
المرحلة 3: إعداد مخطط العمل	- يمكن تحديد الأنشطة وتفريعها حسب الاحتياجات والأولويات المحددة حسب كل جنس.

8- مثال مخطط عمل

الهدف العام: تكريس مبدأ المساواة بين الجنسين وضمان التوازن الاجتماعي للأسر						
الهدف الخاص 1: دعم مشاركة النساء في الشأن المحلي						
النتائج المرتقبة / المؤشرات	الأنشطة	اللجنة المسؤولة	اللجان المعنية	الأطراف المتدخلة	الموارد المالية	آجال التنفيذ
1.1 خطة اتصالية جامعة موجهة إلى النساء للمشاركة في الشأن المحلي مصوغة ومفعلة المؤشر 1.1.1: الموارد والدعائم الاتصالية منشورة بجميع الجهات بالمنطقة البلدية	1.1.1- تحديد الفئات النسائية المستهدفة بالخطة الاتصالية عبر تنظيم جلسات مفتوحة	لجنة المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين	لجنة الإعلام	المواطنات مندوبية المرأة الإعلام شركة الاتصال مكونات المجتمع المدني مصلحة الإعلامية مصلحة الإعلام		2020-2021
	2.1.1- إعداد مخطط اتصالي					
	3.1.1- تصميم هوية مرئية وإعداد موارد ودعائم اتصالية ورقية ورقمية					
2.1 الرفع من وعي النساء بأهمية مشاركتهن في الشأن المحلي المؤشر 1.2.1: الرفع في نسبة حضور النساء في الدورات العادية والتمهيدية للمجلس البلدي من 10% إلى 30% قبل موفى 2021	1.2.1- تنظيم ملتقيات لفائدة النساء وتعليق الملصقات واللافتات بأماكن ملائمة ترتادها النساء	لجنة المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين	لجنة الإعلام	المواطنات مندوبية المرأة الإعلام شركة الاتصال مكونات المجتمع المدني مصلحة الإعلامية مصلحة الإعلام		2020-2021
	2.2.1- تنظيم لقاءات بالجهات لتوعية النساء بأهمية مشاركتهن في الشأن المحلي والاستماع لمشاكلهن ومقترحاتهن					

9- معجم المصطلحات

الإدارة القائمة على النتائج

الإدارة القائمة على النتائج هي أداة تخطيط وإدارة المشاريع ونظام للمتابعة والتقييم. وهي تركز بالأساس على تحقيق النتائج ومتابعتها وقياس الأداء وإدخال التعديلات الضرورية.

النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي هو مفهوم اجتماعي يتعلق بـ "العلاقات الاجتماعية بين الجنسين" أو "العلاقات الاجتماعية والثقافية بين النساء والرجال" (ذكر وأنثى). عندما نتحدث عن النوع الاجتماعي، فإننا نتحدث عن الجنس الاجتماعي، الذي يتم بناؤه اجتماعيًا من خلال التنشئة الاجتماعية، والذي يؤدي إلى سلوكيات أو مواقف معينة. وهو يعبر عن نظرة المجتمع إلى أدوار كل من المرأة والرجل وفقا للعوامل الاجتماعية والثقافية الخاصة بكل مجتمع.

المساواة بين الجنسين

المساواة بين الجنسين أو المساواة بين المرأة والرجل تشمل فكرة أن جميع البشر نساءً ورجالاً أحرار في تطوير مهاراتهم الشخصية واتخاذ خياراتهم بأنفسهم دون قيود تفرضها قوالب المجتمع النمطية والتمييز الصارم للأدوار. وهذا يعني أن السلوكيات والتطلعات والاحتياجات المختلفة للنساء والرجال تتم مراعاتها وتقديرها والتشجيع عليها بمنتهى المساواة وهذا لا يعني أن النساء والرجال ينبغي أن يصبحوا متماثلين، ولكن يتوجب أن يتمتعوا بنفس الحقوق والفرص والواجبات في كافة مجالات الحياة دون تمييز يقوم على الجنس.

البرنامج

البرنامج، وفق إدارة المشاريع، هو عبارة عن مجموعة من المشاريع والخدمات والأنشطة المترابطة بعضها ببعض، والتي تساهم في تحقيق الهدف نفسه. تتم إدارتها بطريقة منسقة من أجل الحصول على الفوائد التي لا يمكن الحصول عليها إذا تمت إدارة كل مشروع على حدة.

المشروع

المشروع يتكون من مجموعة من الأنشطة وهو التزام مؤقت يستند إلى تحقيق أهداف ونتائج مضبوطة في حدود الميزانية المقررة والجدول الزمني المحدد للمشروع. له تاريخ بدء وتاريخ انتهاء، وينتهي عند الوصول إلى الهدف.

التخطيط

التخطيط يشمل وضع الأهداف والمؤشرات والنتائج المراد تحقيقها وضبط الأنشطة والإجراءات والموارد الضرورية لتحقيقها ووضع برامج العمل والجدول الزمنية للتنفيذ.

شجرة المشكلة

شجرة المشكلة هي أداة تشاركية تؤدي إلى تحليل منظم لعلاقات المشكلة الرئيسية بأسبابها وعواقبها لمساعدة مخططي المشاريع على صياغة أهداف ونتائج واضحة وضبط استراتيجيات تنفيذها.

المشكلة

تمثل الوضعية الإشكالية الرئيسية والتي تنتظر الفئات المستهدفة إيجاد الحلول المناسبة لها.

شجرة الأهداف

شجرة الأهداف هي المرآة الإيجابية لشجرة المشكلة بتحويل المشاكل إلى أهداف. إنها أداة أساسية لتحديد أهداف ونتائج البرنامج أو المشروع أو الإجراء.

سلسلة النتائج

باعتقاد الإدارة القائمة على النتائج، تمثل سلسلة النتائج وصفا مرئيا للعلاقات المنطقية التي توضح الروابط السببية المتوالية بين المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج إلى أن تتحقق الأهداف المنشودة (الوقع والاثـر) للبرنامج أو المشروع أو الإجراء.

النتيجة

النتيجة، وفق الإدارة القائمة على النتائج، هي التغيير المحدث أو الآثار المباشرة للمشروع على المستفيدين والمستفيدات وهي ناتجة عن علاقة بين السبب والاثـر والتي يمكن وصفها بقياسها. النتائج تكون فورية (منتج) ومتوسطة المدى (تأثير) ونهائية وبعيدة المدى (وقع). تساهم المخرجات في تحقيق النتائج الفورية، وتساهم النتائج الفورية في تحقيق النتائج الوسيطة، وتساهم النتائج الوسيطة في تحقيق النتيجة النهائية.

الوقع

يمثل الوقـع أعلى مستوى من النتائج بالنسبة إلى برنامج أو مشروع ما وهو يشير إلى تحقيق الأثر على المدى البعيد من خلال إحداث تغيير دائم على الفئات المستهدفة والمجتمع. ويمثل الوقـع بشكل عام الأثر النهائي لبرنامج أو مشروع ما.

التأثير

نتيجة متوقعة على المدى المتوسط والبعيد نسبة إلى البرنامج أو المشروع أو التدخل. ويمكن قياسها بمدى التغيير الذي تحدثه على الفئات المستهدفة أو المجتمع.

المؤشر

المؤشر، الذي يسمى أيضًا مؤشر الأداء، يوفر وسيلة موثوقة لقياس الإنجاز وتقدير الأداء. والمؤشرات يمكن أن تكون نوعية أو كمية، وتتكون من وحدة قياس ووحدة تحليل وسياق.

الهدف العام

الهدف العام وفق الإدارة القائمة على النتائج، يتوافق مع الهدف العام للبرنامج أو المشروع. وهو يمثل النتيجة النهائية المتوقعة على المدى البعيد.

الهدف الخاص

الهدف الخاص وفق الإدارة القائمة على النتائج، يتوافق مع أثر البرنامج أو المشروع. وهو يمثل النتيجة النهائية المتوقعة على المدى المتوسط.

المنتج (المخرجات)

المخرجات، وفق الإدارة القائمة على النتائج، هي النتائج المباشرة من تنفيذ الأنشطة. وهي تمثل المنتجات والخدمات المتأتية من إنجاز الأنشطة باستخدام المدخلات المتاحة. وقد يشمل المصطلح أيضاً ما ينبج عن التدخل من تغيّرات تؤدي إلى تأثيرات مباشرة.

المدخلات

تشير المدخلات إلى الموارد المالية والبشرية والمادية التي يتم توفيرها لإنجاز الأنشطة وإنتاج المخرجات وذلك قصد تحقيق النتائج المرتقبة.

الموارد

تمثل الموارد، وفق الإدارة القائمة على النتائج، مجموع الأنشطة والموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة.

النشاط

إجراء يتخذ أو سيرة أو أعمال تُنجز لإنتاج مخرجات محدّدة وذلك من خلال تعبئة مدخلات من أموال وغيرها من الموارد المتاحة.

العملية

التدخل الذي يمكن أن تختلف أهميته من حيث مجال تنفيذه أو المدة الزمنية التي يستغرقها التدخل والذي يهدف إلى إحداث أثر على الفئات المستهدفة.

أصحاب المصلحة

يقصد بأصحاب المصلحة المستفيدين والمستفيدون والأطراف الفاعلة والشركاء وكذلك أي فرد أو مجموعة أو مؤسسة متدخلة أو لها مصلحة أو اهتمام - اقتصادي أو اجتماعي أو بيئي - بالبرنامج أو المشروع.

المراجع

- 1- Outils, pratiques et réflexions sur la planification inclusive locale : références du Canada et ailleurs – Programme pour un leadership municipal inclusif en Tunisie - PLMI
- 2- Méthodes et outils en gestion axée sur les résultats– centre des ressources en évaluation - <https://www.eval.fr/methodes-et-outils/cadrelogique>
- 3- Guide de la GAR sur l'établissement de chaînes de résultats – Agence canadienne de développement international
- 4- La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale, un guide pratique, 2ème édition, 2016
- 5- Démarche simplifiée de construction des arbres et du cadre logique, 2008 - Commission Européenne
- 6- Méthodologie de projets - Par Vincent DALONNEAU - Août 2011
- 7- Arbre à problèmes, source URL: <https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/arbre-de-problemes>
- 8- Manuel de la gestion axée sur les résultats à l'OIF – 2013- Organisation internationale de la Francophonie
- 9- Gestion axée sur les résultats sensibles au Genre – Agence de développement social au Maroc avec l'appui de la GIZ
- 10- Glossaire des termes de gestion axée sur les résultats, source : La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale » Un guide pratique, 2ème édition, 2016
- 11- Guide pour l'intégration du genre dans les projets de développement, volume 2 ... le genre en pratique, association tanmia.ma

**Programme pour un leadership municipal inclusif
avec l'appui des Affaires mondiales Canada**
Immeuble IRIS, 3ème étage rue du Lac Malären, Tunis, Tunisie
Tel : +216 71 860 245 / +216 71 860 243 / Fax : +216 71 860 242
Email : cilg@cilg-international.org - Site web : www.cilg-international.org