

جميع حقوق النشر ٢٠٠٥ محفوظة لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة

اليونيفيم - المكتب الإقليمي للدول العربية

صندوق بريد: ٨٣٠٨٩٦ عمّان - الأردن ١١١٨٣

هاتف: ٥٦٧٨٥٨٦ - ٦ - ٩٦٢ +

فاكس: ٥٦٧٨٥٩٤ - ٦ - ٩٦٢ +

موقع إلكتروني: www.unifem.org.jo

بريد إلكتروني: amman@unifem.org.jo

لا يجوز تصوير أو إعادة طبع وإنتاج أي جزء من هذه المادة بغير إذن مسبق من صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفيم.

الآراء والتفسيرات والنتائج التي يحتويها هذا الدليل تعبر عن وجهة نظر المؤلفين ولا تعبر بالضرورة عن رأي صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفيم.

تم الطبع في الأردن

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

إعداد: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة

Public Administration Research & Consulting Center (PARC)

كلية الإقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

القاهرة - مصر

التنسيق والتصميم: Advize Grey

المحتوى

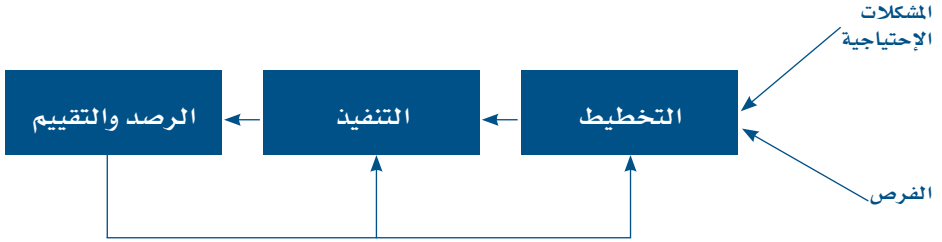
- أولاً: خطوات التخطيط الإستراتيجي.
- ثانياً: تحليل الوضع الراهن.
- ثالثاً: الغايات والأهداف.
- رابعاً: الإستراتيجيات التنفيذية.

أولاً: خطوات التخطيط الإستراتيجي

أولاً خطوات التخطيط الإستراتيجي

مفهوم التخطيط

التخطيط له مفاهيم واسعة ومتعددة باختلاف النظم والتوجهات السياسية والإقتصادية والتنمية. وفي أبسط وأعم معانيه فهو طريقة منظمة في التفكير تهدف إلى وضع تصميم واقعي لمواجهة المستقبل أو المشكلات المطلوب حلها ، متضمناً الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف . وهو أحد مراحل أو وظائف الإدارة كما يوضحها الشكل التالي :



"المشكلات" : هي المعوقات التي تقف أمام تلبية الإحتياجات ، و بالتالي تعرقل تحقيق الأهداف .
"الإحتياجات" : هي الفجوات بين الوضع الحالي و الوضع الأمثل.
"الفرص" : هي الإمكانيات المتاحة و المحتملة لتلبية تنفيذ دورة تخطيطية جديدة.
أدوات حصر الإحتياجات : البحوث و الدراسات ، الإستبيانات ، الإحصاءات ، السجلات و التقارير ، المقابلات الشخصية ، المسوح الإجماعية ، المؤتمرات و الندوات و ورش العمل، اللقاءات الجماهيرية ، المجموعات البؤرية.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

يبحث التخطيط الإستراتيجي مجموعة من الإحتمالات الممكنة في المستقبل المؤدية إلى إكتشاف إتجاهات جديدة و التخلي عن عدد من الإتجاهات الحالية ، و ذلك مبني على عملية مترابطة تبدأ أولاً بدراسة و تحليل للوضع الراهن ، و استطلاع البدائل لتحسين الوضع الراهن و تحديد الأولويات في ظروف قد تكون متغيرة بعد اختيار و تدقيق الإفتراضات الموضوعية لتحقيق الأهداف . و هو بهذه الصورة يختلف عن أنواع التخطيط الأخرى التي تركز على كيفية تحقيق الغايات و الأهداف و ترجمة ذلك إلى برامج عمل مع الميل إلى الحفاظ على الإتجاهات الحالية و محاولة تحسينها.

خطوات التخطيط الإستراتيجي :

تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي الخطوات التالية :

أولاً - التحضير للعمل التخطيطي :

هي من أهم المراحل في التخطيط الإستراتيجي لأنها تعكس أولاً إرادة القيادة المؤسسية في المضي قدماً و ثانياً أنها تثبت و تدعم الإمكانيات المتاحة سواء المادية منها أو البشرية أو التنظيمية . و ثالثاً، لأنه في هذه

المرحلة يتم وضع خطة العمل بما تتضمنه من شروط وإرشادات و قدرات بشرية وفق مواعيد زمنية محددة . و تتضمن الخطوات التالية :

- إتخاذ القرار.
- كتابة الشروط المرجعية.
- الإرشادات الفنية و التنظيمية.
- تشكيل الفريق و تحديد المهام.

ثانياً : تحليل الوضع الراهن:

تحدث في كثير من الأحيان تغييرات في البيئة التي نعمل فيها ، حيث تختفي عوامل و ظروف مؤثرة و تبرز أخرى . و في الغالب فإن هذه التغييرات تتطلب استراتيجيات و خطط عمل جديدة . إن الاستجابة لهذه التغييرات مهم جداً ، إما إنها لا تلبي احتياج قائم أو مستقبلي ، أو لا تتناسب مع الزمن . و لذلك فإن مرحلة تحليل الوضع الراهن هي الخطوة الأولى في طريق التخطيط الإستراتيجي ، بل و تعتبر أهم الخطوات لأنها توفر المعلومات اللازمة لعملية التخطيط لبقية الخطوات اللاحقة . و بصفة عامة و لمعظم الحالات توجد عدة مجالات للدراسة و الأخذ بعين الاعتبار عند إجراء التحليل وهي :

- 1- العوامل السياسية و الاقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و الصحية .
- 2- الوضع الديموغرافي و السكاني.
- 3- الوضع المؤسسي و التنظيمي و الإداري.
- 4- العرض و الطلب على الخدمات.
- 5- مصادر التمويل .

و قد تتوسع هذه المجالات و العوامل وفقاً لبعض الخصوصيات كما سنلاحظ لاحقاً عند التعرض لدراسة الحالة التي يتعرض لها هذا الدليل المرجعي .

و تتضمن هذه المرحلة :

- 1- جمع البيانات و المعلومات التي لها صلة مباشرة و واضحة لتحليلها و وضع الإسقاطات المستقبلية .
- 2- تحليل الوضعية الراهنة ، و هي الخطوة المؤدية إلى تحديد و تعريف المشكلة (المشكلات) .
- 3- بيان وضعية المشكلة بصورة و صافية أو على نموذج أو شكل يعرف ب " شجرة المشكلة " Problem Tree . و تنشأ المشكلة عندما يوجد إبتعاد (انحراف) عن هدف متوقع ، أو الفجوة ما بين ما هو موجود فعلياً و ما ينبغي أن يكون .

ثالثاً : وضع غايات و أهداف البرنامج الاستراتيجي:

و هي مرحلة تطوير الأهداف الإستراتيجية . و نقطة البداية في هذه الخطوة هي تحديد اتجاهات تحسين الوضع الراهن و ذلك من خلال إعادة طرح المشاكل و الذي كانت في الجانب السلبي إلى أوضاع إيجابية . و الأداة التخطيطية المستخدمة لذلك هي " شجرة الأهداف " .

رابعاً : تصميم الإستراتيجيات التنفيذية :

تعرف الإستراتيجية هنا بأنها مجموعة الإجراءات (الخطوات) و الأساليب التقنية و الإحتياجات من الموارد المالية و البشرية و المادية اللازمة لتحقيق هدف أو أهداف معينة . و تتنوع الإستراتيجيات بقدر تنوع الأهداف و الغايات للبرنامج . و كما يوجد هدف كلي و أهداف مباشرة توجد إستراتيجية رئيسة و إستراتيجيات داعمة .

الإستراتيجية الرئيسية : تسعى إلى تحقيق الغرض من البرنامج، و تسهم في نفس الوقت في تحقيق الهدف الكلي .

الإستراتيجيات الداعمة : و هي ضرورية نظراً لتشعب الأهداف ، و تشكل مع الإستراتيجية الرئيسية كلاً متداخلاً و مترابطاً ، و جزءاً مكماً للإستراتيجية موحدة للبرنامج .

خامساً : التقدير الكمي للأهداف و إعداد الإطار المنطقي للبرنامج الإستراتيجي :

و تعتبر هذه الخطوة الرئيسية استمرارية للخطوة الرئيسية السابقة (عرض الأهداف) حيث يتم إعطاء الأهداف تحديداً رقمياً يمكن تتبعه عبر الفترات الزمنية اللاحقة .
و يعتبر الإطار المنطقي أداة قوية في التخطيط الإستراتيجي، تساعد المخططين على عرض مؤشرات قياس الأهداف و تشير إلى وسائل و مصادر التحقق من هذه المؤشرات ، و تسرد الإفتراضات الهامة (أي الرئيسية) الضرورية لتحقيق الأهداف .

تذكري ...

أن خطوات التخطيط الإستراتيجي هي خطوات متتالية و مترابطة فيما بينها ، بحيث تشكل مخرجات كل خطوة مدخلات للخطوة التي تليها ، و أن الإلتزام بالترتيب هو من أهم عوامل نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي على الإطلاق.

المخرجات	المهام	الخطوات
وثيقة خلفية وثيقة الإرشادات العامة خطة العمل	اتخاذ القرار الشروط المرجعية الإرشادات والتوجيهات تشكيل فريق التخطيط و تحديد مهامه	التحضير للعمل التخطيطي
اتجاهات تحسين الوضع الراهن صياغة غرض البرنامج صياغة الهدف الكلي صياغة الأهداف المباشرة	وضع معايير التصميم تشكيل مكونات الإستراتيجيات تصميم نظام الإدارة و التنفيذ	وثيقة الخطة الرئيسية وصف الإستراتيجيات نظام الإدارة نظام التنفيذ
الإطار المنطقي تحليل الوضع الراهن "شجرة المشكلة" تقرير (بيان) الوضع الراهن جدول الإطار المنطقي	حصص البيانات والمعلومات فرز وتحليل المعلومات صياغة بيان الوضع الراهن تحديد الإشكاليات الراهنة	تحديد الأهداف كمياً أسلوب و مصادر التأكد الافتراضات الأساسية
"شجرة الأهداف"	تصميم الإستراتيجيات	اتجاهات تحسين الوضع الراهن

ثانياً: تحليل الوضع الراهن

ثانياً تحليل الوضع الراهن

التخطيط الإستراتيجي له مجالات متعددة ، فقد يكون مجاله واسعاً كالتنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة أو الإقتصاد الكلي، أو قطاعياً كالتنمية الصناعية أو الزراعية ، أو مؤسسياً كاللجنة الوطنية للمرأة أو منظمة غير حكومية، أو مجالاً محدداً مثل مكافحة الفقر أو إستدامة الموارد المائية .

والخطوة العملية الأولى في التخطيط الإستراتيجي هي تحليل الوضع الراهن للمجال المستهدف . ويعتمد هذا الدليل دراسة حالة " Case Study " وهي خطة رئيسية " Master Plan " للجنة الوطنية للمرأة في الجمهورية اليمنية، كمجالاً " مستهدفاً " الغرض منها ربط النظرية و المنهج التخطيطي بأمثلة تطبيقية من الواقع اليمني تساعد على تتبع وإستيعاب كافة مراحل التخطيط الإستراتيجي .

اللجنة الوطنية للمرأة في الجمهورية اليمنية بحكم مهامها و الصلاحيات الممنوحة لها هي هيئة إشرافية و تنسيقية على المستوى الوطني ، و من أهدافها المساهمة في إعداد و إقتراح السياسات و الإستراتيجيات و الخطط الخاصة بالمرأة و النهوض بأوضاعها ، وتحديد أولويات المشروعات التنموية و متابعتها . و تتعامل اللجنة الوطنية للمرأة وفق مسؤوليتها رأسياً " على المستوى الوطني في إطار المجلس الأعلى للمرأة الذي يترأسه رئيس مجلس الوزراء و يضم في عضويته وزراء أو نوابهم و وكلاء وزارات، و أفقياً " على مستوى الوزارات و المحافظات من خلال علاقات عمل مباشرة و كذلك من خلال إدارات تنمية المرأة في الوزارات و اللجان الفرعية في المحافظات .

وتتعامل كذلك على مستوى المنظمات غير الحكومية و بقية مؤسسات المجتمع المدني مباشرة و من خلال شبكات العمل . و بالإضافة إلى أشكال العمل تلك هناك أيضاً " قواعد اللجنة الوطنية و التي تضم العضوات و الناشطات اللاتي يساهمن من خلال عملهن الطوعي في مواقع عملهن أو إقامتهن و عضويتهن في مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ أهداف و غايات الإستراتيجية الوطنية للمرأة و خططها التنفيذية .

يتمثل الهدف العام للإستراتيجية الوطنية للمرأة في السعي نحو جعل المرأة اليمنية قوة إجتماعية فاعلة في الأسرة و المجتمع بما يتناسب مع ثقلها العددي باعتبارها نصفاً " للمجتمع ، من ناحية و حيوية أدوارها الإجتماعية و الإقتصادية من ناحية أخرى ، و هو ما يساعد على توفير القوة للمجتمع من خلال سعيه نحو التنمية للتسريع بظهور آثارها الإيجابية في مختلف نواحي الحياة .

ومن هذا الهدف تشتق بقية الأهداف الخاصة بجهود تنمية المرأة اليمنية و منها النهوض بخطط و برامج و مشاريع المرأة .

وتتلخص فعاليات اللجنة الوطنية للمرأة في مجال النهوض بخطط و برامج و مشاريع المرأة في إتخاذ السياسات و التدابير الضرورية الرامية إلى تحسين أوضاع المرأة و توفير فرص العمل المجزي لها في إطار برامج و سياسات الحكومة (خطط التنمية و برامج شبكة الأمان الإجتماعي و مكافحة الفقر) .

وتنطلق الإستراتيجية الوطنية للمرأة من إعتبار تنمية المرأة قطاعاً " مهماً " في المنظومة العامة لخطط و برامج و سياسات التنمية الإقتصادية و الإجتماعية .

وقد تضمن البرنامج التنفيذي للجنة الوطنية للمرأة أربع أولويات رئيسية لتنمية المرأة الإجتماعي والإقتصادي وهي :

- التصدي لفقر المرأة .
- محو الأمية و تعليم المرأة.
- صحة المرأة .
- تمكين المرأة من العمل و تأهيلها لذلك.

خطوات تحليل الوضع الراهن:

تتكون عملية تحليل الوضع الراهن من الخطوات التالية :

- ١ . تحديد مصادر المعلومات و البيانات.
- ٢ . حصر المعلومات و البيانات اللازمة.
- ٣ . تحليل البيانات و المعلومات.
- ٤ . بيان الوضع الراهن.
- ٥ . بيان الإشكاليات القائمة.

١- تحديد مصادر المعلومات و البيانات:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على مصادر المعلومات و البيانات المتاحة عن المجال المستهدف و الحصول عليها لتكوين مرجعية واضحة و سهلة لقاعدة المعلومات ، و يمكن الرجوع إليها باستمرار و كذلك عند الحاجة إلى تفاصيل أو معلومات أكثر . و تظهر نتائج هذه الخطوة على شكل قائمة بالمراجع و الدراسات و الوثائق و الإحصائيات ...

دراسة حالة

قائمة مصادر بمعلومات وبيانات متاحة لوضع برنامج استراتيجي (خطة رئيسة) للجنة الوطنية للمرأة

- الإستراتيجية الوطنية للمرأة.
- الخطة التنفيذية للإستراتيجية الوطنية للمرأة.
- تقرير وضع المرأة وتحديثاته السنوية أو الدورية مثل "تقرير حول وضع المرأة بعد خمس سنوات من مؤتمر بيجين العالمي الرابع للمرأة" (اللجنة الوطنية للمرأة).
- التقرير الوطني حول تنفيذ اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة (السيداو).
- الخطة الخمسية للتنمية (وزارة التخطيط والتنمية).
- سلسلة الكتاب السنوي للإحصاء (الجهاز المركزي للإحصاء).
- التقارير المرتبطة بقطاعات التنمية من وزارة التخطيط وكذلك من مصادرها الأصلية (الوزارات، الهيئات، المؤسسات، الصندوق الإجتماعي للتنمية، وحدة تنمية الصناعات الصغيرة).
- النساء والرجال في الجمهورية اليمنية : صورة إحصائية (الجهاز المركزي للإحصاء).
- المسح الديموغرافي لصحة الأم والطفل ١٩٩٧م (الجهاز المركزي للإحصاء).
- المسح التربوي لعام ١٩٩٨م (وزارة التربية والتعليم والجهاز المركزي للإحصاء).
- مسح ميزانية الأسرة ١٩٩٨م (الجهاز المركزي للإحصاء).
- مسح الفقر ٢٠٠٠م (الجهاز المركزي للإحصاء).
- المسح الصحي لعام ١٩٩٨م (وزارة الصحة والسكان).
- استراتيجية المرأة العاملة.
- اليمن تقرير التنمية البشرية ١٩٩٨ . وزارة التخطيط والتنمية.
- تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٠، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.
- ما يستجد من وثائق وبيانات ومعلومات.

٢- حصر المعلومات والبيانات:

جمع البيانات عملية هامة وتحتاج إلى عناية خاصة حيث أن الرغبة الحقيقية في تحسين الوضع القائم لابد وأن تبدأ بمعرفة حقيقية وواقعية بكافة الأوضاع والظروف المرتبطة بموضوع التغيير وكذلك المحيطة به والتي تؤثر عليه بصور أو أشكال مباشرة وغير مباشرة، بما في ذلك الجوانب الذي قد تبدو غير ظاهرة وغير ملحوظة بالنسبة للأفراد والمجموعات المستهدفة.

أنواع البيانات: تنقسم البيانات إلى :

- بيانات كمية: وتحتوي على أعداد وكميات ونسب.
- بيانات نوعية : وصفية .

١- وضع قائمة بالعناصر الرئيسية لتحليل الوضع الراهن .

دراسة حالة

محور صحة المرأة

العناصر الرئيسية لتحليل الوضعية الراهنة للمرأة و تمكينها في التنمية

يتضمن البرنامج التنفيذي للجنة الوطنية للمرأة أربع أولويات للتنمية و تمكين المرأة الإقتصادي و الاجتماعي وهي:

- ١- التصدي لفقر المرأة.
- ٢- محو الأمية و تعليم المرأة.
- ٣- صحة المرأة.
- ٤- تمكين المرأة من العمل و تأهيلها لذلك.

لذلك فإن تحليل الوضع الراهن ينبغي أن يستند إلى المؤشرات العامة و الدالة على أوضاع المرأة في التنمية و تمكينها في كل من القطاعات الأربعة ؛ و الموقف المؤسسي من قضية تمكين المرأة (الأدوار التي تتولاها الوزارات و الهيئات و الجمعيات الأهلية و المنظمات غير الحكومية و المانحون ؛ و كذلك مستوى مشاركة المرأة في التنمية ؛ و آليات و برامج عمل المرأة .

محو الأمية و تعليم المرأة

(أ) الوضع الراهن

- ١- نسبة أمية النساء . الإجمالي على مستوى الجمهورية . على مستوى الحضر . على مستوى الريف . على مستوى الفئات العمرية .
 ٢. عدد الملتحقات سنوياً في صفوف محو الأمية .
 ٣. عدد و نسبة الملتحقات بالتعليم الأساسي بالنسبة إلى مجموع الفئة العمرية للإناث ، و بالنسبة إلى إجمالي عدد الملتحقين للفئة العمرية (الذكور و الإناث) .
 ٤. عدد و نسبة الملتحقات بالتعليم الثانوي بالنسبة إلى إجمالي الملتحقين .
 ٥. عدد و نسبة الملتحقات بالتعليم الجامعي بالنسبة إلى إجمالي الملتحقين .
- فجوة النوع في التعليم الأساسي .

الوضع المؤسسي

١. ما هي الآليات المؤسسية ذات العلاقة بتعليم المرأة ؟

- ترتب هذه المؤسسات حسب الأهمية على النحو التالي- الوزارات / الهيئات / اللجان ، المجالس ، وأية أشكال حكومية أو شبه حكومية أخرى / منظمات غير حكومية / منظمات أهلية وشعبية / مؤسسات وشركات القطاع خاص / مؤسسات أخرى .

مستوى مشاركة المرأة في التعليم

١. نسبة المدرسات إلى مجموع القائمين على مهنة التدريس (الإجمالي) .
 ٢. نسبة المدرسات إلى مجموع القائمين على مهنة التدريس في التعليم الأساسي .
 ٣. نسبة المدرسات إلى مجموع القائمين على مهنة التدريس في التعليم الثانوي .
 ٤. نسبة المدرسات إلى مجموع القائمين على مهنة التدريس في التعليم الجامعي .
 ٥. نسبة الإناث العاملات في حقل التربية و التعليم إلى إجمالي العاملين (ما التدريس) .
- العمل الإداري (الوزارة / المكاتب في المحافظات ..) .
- العمل الفني (البحوث و الدراسات / المناهج / الإشراف ..) .
- أخرى .

آليات و برامج محو الأمية و تعليم المرأة

- الخطط و البرامج و المشروعات في قطاع التربية و التعليم .
- الاستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة بتمكين المرأة .
- الآليات و البرامج غير الحكومية .

(أ) الوضع الراهن لصحة المرأة

- العمر المتوقع للمرأة عند الميلاد .
- معدل مرضاة المرأة .
- الصحة الإنجابية للمرأة .
- حالات الولادة المتكررة .
- الإنجاب المبكر و المتأخر في الأعمار غير المؤمنة .
- معدل وفيات الأمهات .
- معدل استخدام وسائل تنظيم الأسرة .
- الخدمات الصحية (من حيث الكم و النوع) .
- التغطية الصحية للسكان و دلالاته على المرأة .
- الرعاية الصحية الأولية .
- خدمات الأمومة و الطفولة .
- خدمات تنظيم الأسرة .

ب- الوضع المؤسسي و صحة المرأة

ما هي الآليات المؤسسية ذات العلاقة بصحة المرأة ؟

تُرتَّب هذه المؤسسات حسب الأهمية على النحو التالي - الوزارات / الهيئات / اللجان، المجالس، وأية أشكال حكومية أو شبه حكومية أخرى / منظمات غير حكومية / منظمات أهلية وشعبية / مؤسسات وشركات قطاع خاص / مؤسسات أخرى .

(ج) مستوى مشاركة المرأة

- نسبة المرأة العاملة في القطاع الصحي من إجمالي قوة العمل .
- نسبة العاملات الصحيات إلى إجمالي العاملين الصحيين .

- الطبيبات.

- الممرضات.

- مهن أخرى .

(د) آليات وبرامج صحة المرأة

- الخطط والبرامج والمشروعات ذات العلاقة بصحة المرأة .
- الإستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة بصحة المرأة .
- الآليات والبرامج غير الحكومية .

محور التمكين الإقتصادي للمرأة

(أ) الوضع الراهن

- إجمالي مساهمة المرأة في قوة العمل .
- نسبة مساهمة المرأة العاملة في القطاعات الرئيسية (الزراعة ، الصناعة التحويلية ، المعادن و المحاجر ، الكهرباء و الماء ، المال و التأمينات ، الإدارة و الخدمات ..).
- نسبة الإناث المتعطلات من إجمالي السكان المتعطلون .
- معدل البطالة بين النساء .
- نسبة السكان تحت خط الفقر . دلالة ذلك على المرأة .
- الفقر و تأثيره على المرأة كربة بيت ، كمتريسة للأسرة .

(ب) الوضع المؤسسي و تمكين المرأة الإقتصادي

- ما هي الآليات المؤسسية ذات العلاقة بتمكين المرأة الإقتصادي ؟

ترتب هذه المؤسسات حسب الأهمية على النحو التالي:

الوزارات / الهيئات/ اللجان/ المجالس و أية أشكال حكومية أو شبه حكومية أخرى / منظمات غير حكومية / منظمات أهلية وشعبية / مؤسسات وشركات قطاع خاص / مؤسسات أخرى

(ج) مستوى مشاركة المرأة في النشاط الإقتصادي

- نسبة المرأة في قوة العمل.

- نسبة المرأة في مراكز إقتصادية هامة / قيادية (سيدة أعمال ، رئيسة مجلس إدارة ، مديرة تنفيذية ، مديرة عام مرافق إنتاجية ...

(د) آليات وبرامج تمكين المرأة اقتصادياً

- الخطط والبرامج والمشروعات ذات العلاقة بتمكين المرأة إقتصادياً .
- الإستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة بتمكين المرأة إقتصادياً .
- الآليات والبرامج غير الحكومية .

محور المرأة والعمل

(أ) الوضع الراهن

- وضع المرأة العاملة في قوة العمل.
- المشتغلات بدون أجر.
- المشتغلات لحسابهن
- المشتغلات بأجر.
- نظام وتشريعات العمل وأثره على عمل المرأة .
- المرأة والتدريب المهني والتقني.

(ب) الوضع المؤسسي

- ما هي الآليات المؤسسية ذات العلاقة بتمكين المرأة من العمل والتدريب ؟
- ترتب هذه المؤسسات حسب الأهمية على النحو التالي - الوزارات / الهيئات / اللجان ، المجالس ، وأية أشكال حكومية أو شبه حكومية أخرى / منظمات غير حكومية / منظمات أهلية و شعبية / مؤسسات و شركات قطاع خاص / مؤسسات أخرى .

(ج) مستوى مشاركة المرأة في أنشطة التدريب المهني والتقني

- نسبة المرأة في قوة العمل في المؤسسات ذات العلاقة بالتدريب والتأهيل.
- نسبة المرأة في مراكز هامة / قيادية (رئيسة مجلس إدارة ، مديرة تنفيذية ، مديرة عامة ، مرافق ، مشرفات تدريب ، مدربات.

(د) آليات وبرامج تمكين المرأة من العمل والتدريب

- الخطط والبرامج والمشروعات ذات العلاقة بتمكين المرأة من العمل والتدريب.
- الإستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة بتمكين المرأة من العمل والتدريب.
- الآليات والبرامج غير الحكومية .

٢- استخلاص البيانات و المعلومات من المصادر المختلفة بالرجوع الى قائمة مصادر المعلومات و البيانات (نتيجة الخطوة السابقة).

يتم استخلاص البيانات و وضعها أمام كل عنصر من عناصر تحليل الوضع الراهن أما بصورة رقمية أو بصورة وصفية بالرجوع إلى المصادر المتاحة و التي تكونت نتيجة لتنفيذ الخطوة الأولى .

مؤشرات الوضع الراهن

البيانات و المؤشرات و المعلومات المستخلصة من المصادر المتاحة

(أ) المرأة في التنمية		
١	الأمية بين النساء	٧١%
٢	الملتحقات بالتعليم الأساسي	٤٤%
٣	الملتحقات بالتعليم الثانوي	٣٤%
٤	الملتحقات بالتعليم الجامعي	١٣%
٥	فجوة النوع في التعليم . القراءة و الكتابة (كنسبة مئوية من معدل الذكور)	٣٥%
٦	المشغلات بدون أجر	٧٥,٢%
٧	المشغلات لحسابهن	١٤,٨٤%
٨	المشغلات بأجر	١٢,٣٨%
٩	عدد الملتحقات بالتدريب الصناعي	١٦%
١٠	إجمالي النساء المترسبات أسر فقيرة	٣١,٤%
١١	عدد سيدات الأعمال	٣٠ امرأة
١٢	نسبة استفادة النساء من القروض الصغيرة (مقارنة بالرجال)	٤,٩%
١٣	فجوة النوع في النشاط الإقتصادي (كنسبة مئوية من معدل الذكور)	٣٦,٢%
١٤	العمر المتوقع للمرأة عند الميلاد	٥٩,١%
١٥	الإنجاب المبكر و المتأخر في الأعمار غير المأمونة	٤٤ من النساء %
١٦	معدل وفيات الأمهات	٣٥١ لكل ١٠٠ ألف حالة
١٧	معدل استخدام وسائل تنظيم الأسرة	٥٧%
١٨	الرعاية الصحية الأولية	٤٥%

(ب) مشاركة المرأة في التنمية

١	نسبة المدرسات إلى مجموع القائمين على مهنة التدريس	٨١%
٢	نسبة المدرسات إلى مجموع القائمين في التعليم الأساسي	٠٢%
٣	نسبة الإناث العاملات في حقل التربية	٩,٥١%
٤	نسبة المرأة في قوة العمل	٢,٠٢%

(ج) الوضع المؤسسي

الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية

-وزارة التربية والتعليم وقطاعاتها : جهاز محو الأمية وتعليم الكبار، مركز البحوث والتطوير التربوي،

لجنة الاستراتيجية والتعليم الفتاة.

-وزارة التعليم العالي : المجلس الأعلى للتعليم العالي.

-وزارة التعليم المهني : الهيئة العامة للتدريب المهني.

-وزارة الشؤون الإجتماعية والعمل : صندوق الرعاية الإجتماعية، الإدارة العامة للأسر المنتجة.

-وزارة الصحة والسكان : الإدارة العامة للصحة الإنجابية.

-اللجنة الوطنية للمرأة.

-المجلس الأعلى لشؤون المرأة.

-المجلس الأعلى للأمومة والطفولة.

هيئات ومنظمات غير حكومية.

-اتحاد نساء اليمن.

-إدارة المرأة والطفل ، مركز دراسات المستقبل.

-جمعية تنمية المرأة والطفل.

- مجموعة سيدات الأعمال.

-الجمعيات والمنظمات غير الحكومية ذات العلاقة بالمرأة.

(د) آليات وبرامج تمكين المرأة

-استراتيجية تعليم الفتاة.

-استراتيجية محو الأمية وتعليم الكبار.

-السياسة الوطنية للسكان.

-الاستراتيجية الوطنية للمرأة والخطة التنفيذية.

-استراتيجية عمل المرأة.

-البرنامج الوطني لصحة الأم والطفل وتنظيم الأسرة.

-برنامج الأسر المنتجة.

- مشروعات القطاعات الخدمية في الخطة الخمسية.

-الخطط والبرامج والمشروعات ذات العلاقة بتمكين المرأة.

- البرنامج الوطني لمكافحة الفقر.
- وحدة تنمية الصناعات الصغيرة.
- الصندوق الإجتماعي للتنمية.
- مشروع إدماج المرأة في التنمية.
- إدارات تنمية المرأة في الوزارات.
- إدارة المرأة و الرجل في الجهاز المركزي للإحصاء.
- وحدة النوع الإجتماعي.
- صندوق تشجيع الإنتاج الزراعي و السمكي.
- صندوق التدريب المهني و التقني.
- بنك التسليف التعاوني و الزراعي.

تذكر...

إن الحصر أعلاه هو من قبيل التوضيح ، وأن المؤشرات و المعلومات التي وردت في المصادر التي تم حصرها هي في الواقع أكثر مما ذكر و أن المعلومات و البيانات المطلوبة لتحليل الوضع الراهن قد تكون أكثر مما ورد في المصادر المتاحة ، و في هذه الحالة يمكن التصرف على النحو التالي :

- اتباع طرق مباشرة للحصول على البيانات و المعلومات الإضافية منها :

النزول الميداني ، الإستبيانات ، الإتصال الشخصي المباشر ، المجموعات البؤرية ... (أنظر الملحق ٢).

- و في الحالات التي لا تكون تلك الطرق ممكنة إعتبار هذا القصور في البيانات أحد مشاكل إستراتيجية تمكين المرأة التي يتطلب الأمر إدراجها في المخطط لإيجاد الحلول و المعالجات لها كأن يكون تكوين قاعدة للمعلومات و تعزيز نظم المعلومات أحد أهداف البرنامج.

٣ - تحليل البيانات و المعلومات

بعد إتمام عملية حصر المعلومات و فرزها و ترتيبها حسب عناصر التحليل (و هي في الحالة الدراسية التي يتناولها هذا الدليل : الوضع الراهن للمرأة في التنمية : مشاركة المرأة في التنمية : الوضع المؤسسي : آليات و برامج تمكين المرأة) تبدأ الخطوة التالية وهي إجراء التحليلات و دراسة الوضع الراهن و هنا تنتقي فقط المعلومات ذات الإرتباط المباشر ، و تستبعد كل المعلومات و البيانات أو التفصيلات التي لا ترتبط بموضوع التحليل و الدراسة .

و يقوم ذلك الفرز على أساس يسمح بإظهار العلاقات و الإرتباطات بين الظواهر المختلفة للمشكلة بما يساعد على إيضاح الوضع الراهن بشكل أفضل .

تبين القائمة الإرشادية التالية كمثال ، الخطوات الإجرائية للتحليل :

(أ) الوضع الراهن

- هل تستنتج من المؤشرات حول الوضع الراهن حدوث وضعاً إشكالياً؟ وكيف تصف هذا الوضع؟
صعباً، إستمرارا للوضع صعبة، متحسناً، ولكن بشكل غير مرضي.
متحسناً بشكل ملحوظ ويمثل إتجاهاً إيجابياً، أخرى .
- ما هي الأسباب التي أدت إلى هذا الوضع و الذي يمثل بنظرك إشكالية قائمة؟

(ب) مشاركة المرأة

- كيف تقيم أو تصف مستوى مشاركة المرأة؟
معقول، غير معقول، تحسن و لكن بشكل بطيء، متحسن و يمثل إتجاهات إيجابية .

(ج) الوضع المؤسسي

- كيف تقيم أو تصف الموقف المؤسسي؟
هل الآليات المؤسسية كافية و فاعلة؟
كافية و لكن غير فاعلة، كافية و فاعلة و لكن تواجهها صعوبات، غير كافية، كافية و لكن ينقصها التنسيق و الترابط فيما بينها، غير كافية و غير فاعلة و غير متناسقة و غير مترابطة.

ملحوظة : المطلوب التوضيح و ذكر الصعوبات .

- هل تمثل الوضعية المؤسسية إشكالية قائمة؟ و ما هي أسبابها؟
- كيف تقيم دور اللجنة الوطنية للمرأة في هذا المجال؟
- ما هي الخطوات التي قامت بها اللجنة الوطنية و نقاطها البؤرية في الوزارات و المحافظات؟
هل كان ذلك كافياً، معقولاً في الظروف الراهنة و لكن ليس مرضياً، غير كاف و تواجه صعوبات و معوقات .

(د) آليات و برامج تمكين المرأة

- كيف تقيم أو تصف آليات و برامج تمكين المرأة؟
- هل هذه الآليات و البرامج كافية؟
- هل النتائج المتحققة مشجعة للنهوض بالمرأة و تمكينها؟
- هل هي قاصرة في الوقت الحاضر؟
- هل هي مشجعة و لكن بطيئة؟
- هل هي ضعيفة و تتطلب حلولاً جذرية؟
- و توضح و تدعم تلك الإستنتاجات سواء كانت سلبية أو إيجابية أو خلاف ذلك بالبيانات و المعلومات الكافية و الشافية .

دراسة حالة

خلاصة تقييمية للوضع الراهن

الصحة	الاقتصاد	العمل	التعليم	الوضع الراهن
تحسن بطيء-غير كاف	استمرار لوضعية صعبة	صعبة جداً	متحسن-بطيء	الوضع الراهن
الآليات غير كافية و غير فاعلة و غير متناسقة	كافية نسبياً ولكن غير فاعلة و غير متناسقة	صعبة	كاف-غير فاعل و غير متناسق و غير مترابط	الوضع المؤسسي
ضعيفة	غير كافية	صعبة جداً	متحسنة ولكن بشكل بطيء	مشاركة المرأة
ضعيفة و تتطلب معالجات جذرية	ضعيفة و تتطلب معالجات جذرية	كافية نسبياً ولكن غير فاعلة و غير متناسقة	ضعيفة و تتطلب معالجات جذرية	الآليات

٤ - بيان الوضع الراهن

بيان الوضع الراهن هو عبارة عن تلخيص تحليلي مبني على النتائج المتحصلة من الخطوة السابقة لمجمل الأوضاع المرتبطة بالبرنامج المزمع التخطيط له .

و تعتبر هذه الخطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي ضرورية لتحديد العوقات والصعوبات والإشكاليات، ومنها بعد ذلك الإنطلاق من ذلك لإعداد و تصميم الأهداف و الإستراتيجيات .

إن بيان الوضع الراهن ينبغي أن يشمل على استعراض للواقع الراهن (في مجالات تمكين المرأة في التنمية و يتناول الموضوعات المترابطة التالية :

- السياسات و النظم المرتبطة بتنمية و تمكين المرأة : مدى التقدم فيها أو التعثر .
- البرامج الموجهة لتمكين المرأة بنجاحاتها و اخفاقاتها.
- الأوضاع الإقتصادية للمرأة بما في ذلك أوضاع العمل و فرص إكتساب الدخل.
- الأوضاع الإجتماعية و الأسرية للمرأة.
- الأوضاع التعليمية و الصحية للمرأة .
- إسهام الدولة و القطاع الخاص و مؤسسات المجتمع المدني في تنمية قدرات المرأة و تمكينها.
- مراجعة إسهامات اللجنة الوطنية للمرأة في تحقيق مشاركة المرأة و رفع دورها لتنفيذ الإستراتيجية الوطنية للمرأة .

دراسة حالة

الخطوط الرئيسية لبيان الوضع الراهن للمرأة في التنمية

وضع المرأة في التنمية

يتسم وضع المرأة في التنمية بمستوى متدن واضح، ففي قطاع التعليم طرأ بعض التحسن في تعليم البنات إلا أنه تحسن يسير بشكل بطيء فمازالت ٥٦% من الفتيات في سن الدراسة الأساسية غير ملتحقات بالمدارس، أما الملتحقات بالمدارس فلا يشكلن سواء ٣٥% من معدل الذكور الملحقين بالدراسة الأساسية. وفي قطاع العمل وبالرغم من أن التشريعات والقوانين لا تفرق بين الرجل والمرأة، وأن قانون العمل لعام ١٩٩٥م طرأ عليه تغييرات إيجابية لصالح المرأة مقارنة بالقوانين السابقة لا يزال وضع المرأة في مجال العمل صعباً جداً حيث لا تزيد مساهمتها في قوة العمل إجمالاً عن ٢١%، وتتضمن هذه النسبة غالبية كبيرة من المشتغلات بدون أجر (في القطاع الزراعي) أو لحسابهن الخاص (اقتصاد منزلي أو أعمال صغيرة مدرة للدخل) بينما تشكل المرأة العاملة (بأجر) إلا نسبة ضئيلة لا تتعدى ١٣%، ولا يزيد عدد سيدات الأعمال عن ٣٠ امرأة.

و ينتشر الفقر بين النساء و خصوصاً في فئات المترنسات للأسر و الأرامل و المطلقات و هذه الفئات تشكل شرائح أساسية للمنتفعين من صندوق الرعاية الاجتماعية. أما حصول المرأة على القروض الصغيرة و التجارية فلا يزال على درجة متدنية.

و لا تزال الحالة الصحية للمرأة في وضع غير مرض رغم التحسن النسبي الذي طرأ في السنوات السابقة، حيث لا يزال معدل مرضة المرأة عالياً، و ما تزال ٤٤% من النساء في الأعمار غير المأمونة يعانين من مخاطر الإنجاب المبكر و المتأخر و لا يحصلن على الرعاية الصحية الكافية، و لا يزال معدل وفيات الأمهات عالياً.

مشاركة المرأة في التنمية

لا تزال مشاركة المرأة في التنمية عند مستويات متدنية، وإن كانت هذه المشاركة في بعض القطاعات كقطاع التربية و التعليم قد شهدت تحسناً إلا أنه كان بطيئاً و لم تتعدى نسبة مشاركة المرأة نسبة ٢٠% في أحسن الأحوال. و لا يزيد معدل مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي عن ٣٦,٢% كنسبة مئوية من معدل الذكور، و لا يزيد عدد سيدات الأعمال عن ٣٠ سيدة.

الوضع المؤسسي

يتسم الوضع المؤسسي المعني بقضايا و شؤون المرأة بالكفاية النسبية مع العدد و مواضيع المعالجات و لكن بضعف في الكفاءة و الفاعلية و قصور شديد في الترابط و التنسيق، و انعدام التكامل بين غالبية المؤسسات.

آليات و برامج تنمية و تمكين المرأة

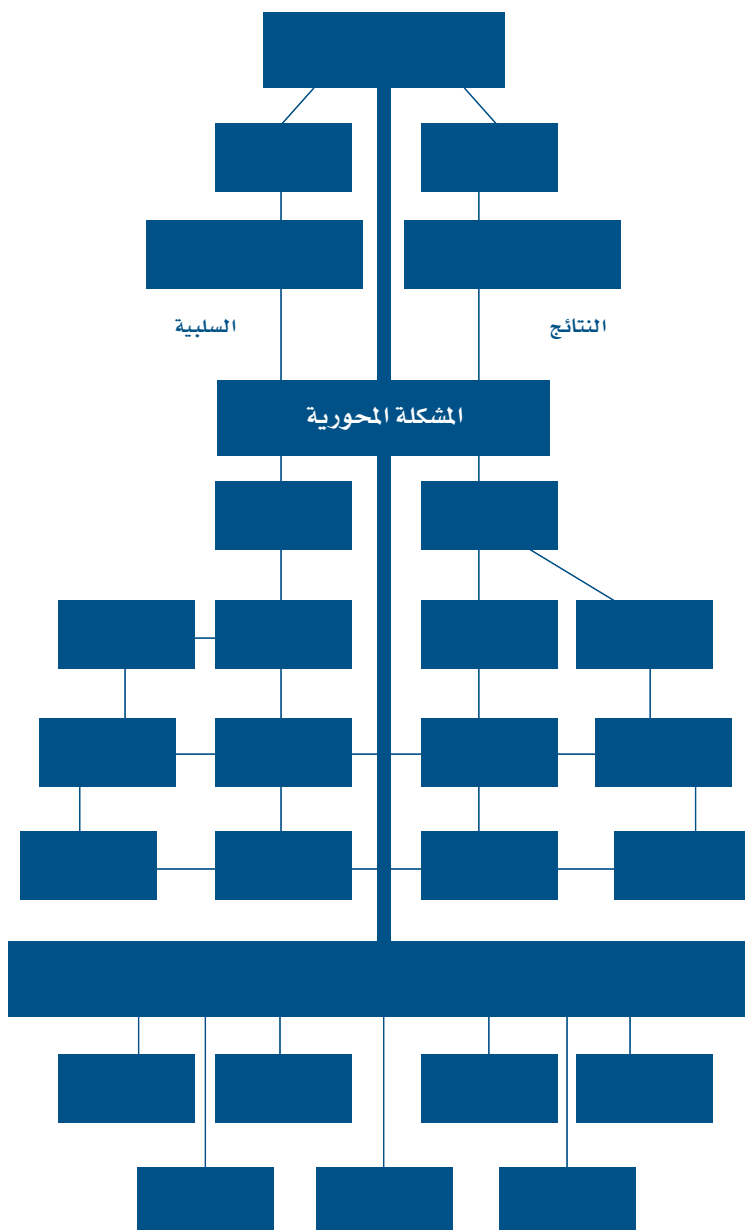
تتسم آليات و برامج تنمية و تمكين المرأة بالكفاية النسبية في بعض القطاعات و في نفس الوقت بضعف في الكفاءة و التناسق. و ضعيفة و تتطلب حلولاً جذرية في قطاعات أخرى.

٥ - بيان الإشكاليات القائمة

بيان الإشكالية القائمة هو من الخطوات المهمة ضمن مرحلة تحليل الوضع الراهن ، حيث تتيح هذه الخطوة التوصل إلى تحديد المشاكل القائمة . و الأداة التخطيطية التي تستخدم لهذا الغرض هي " شجرة المشكلة " و ذلك لحصر و تلخيص و تقييم الوضع الإشكالي.

و تتضمن هذه المرحلة عدد من الخطوات الفرعية :

- ١- تدوين المشاكل بشكل أولي ، حيث لا أهمية في البداية للتمييز بين المشاكل و المسببات و التأثيرات .
و غالبا ما يتم ذلك بواسطة عملية العصف الذهني **Brainstorming Process**.
- ٢- تحديد المشكلة المحورية و التي تكون بؤرة لبقية المشاكل .
- ٣- إدراك مسببات المشكلة المحورية .
- ٤- إدراك التأثيرات السلبية للمشكلة الرئيسية .
- ٥- بعد ذلك اتخاذ خطوة متقدمة لوضع التقدير الكمي لحجم المشكلة الرئيسية و أيضاً للمسببات و التأثيرات .
- ٦- تلخيص نتائج الخطوات السابقة في بيان يعبر عن الوضعية الإشكالية .



تذكر

أن المشكلة هي إحتياج و ظاهرة تعبر عن خلل أو نقص يؤدي إلى عدم توازن أو ضرر على فئة معينة أو المجتمع بأكمله .

و أن المشكلة المطلوب معالجتها يجب أن تكون واضحة من حيث إنتشارها ، أسبابها والنتائج الناجمة عن عدم معالجتها ، و ما لها من إنعكاسات على المجال المستهدف.

يمكنك استخدام الإجابة على الأسئلة التالية لوصف المشكلة

- هل المشكلة تشمل أعداد كبيرة من الناس أم قليلة ؟ و هل هي منتشرة بشكل واسع أم محدود ؟
- هل تشمل شريحة بعينها من المجتمع أو منطقة معينة أو مرحلة معينة ؟
- ما هي الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة ؟
- هل سبق لجهة أخرى أن تناولت المشكلة بالحل ؟ و كيف ؟ و ما هي النتائج ؟
- ما هي الأثار المترتبة على وجود المشكلة ؟
- ما هي أفضل الحلول الممكنة لها ؟
- هل الحل المطلوب سيؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة ؟ و ما هي المؤشرات التي تستند عليها في ذلك ؟

دراسة حالة

سرد عشوائي بالمشاكل القائمة

- تدني مستوى تعليم المرأة و ارتفاع نسبة الأمية.
- ضعف مستوى الإحتياجات الأساسية للمرأة و أدوارها الأساسية و برامجها التنموية.
- جهل المجتمع بأهمية مشاركة المرأة السياسية و الإجتماعية
- غياب التخطيط السليم.
- عدم وجود المرأة في مواقع اتخاذ القرار.
- تدهور وضع المرأة في مختلف الجوانب الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية.
- عدم فاعلية الآليات المؤسسية للمرأة.
- عدم الترابط و التناسق بين الآليات المؤسسية للمرأة.
- الزواج المبكر للفتيات.
- تدني مستوى جودة الخدمات الطبية خصوصا للمرأة .
- ضعف آليات تمكين المرأة.
- تسرب الفتيات من المدارس.
- قلة فرص التدريب و التأهيل محلياً و خارجياً و حصرها في مجالات معينة.
- قلة الإمكانيات و التجهيزات الحديثة في المستشفيات و مراكز الأمومة و الطفولة.
- ضعف انتشار الخدمات الصحية في المناطق الريفية و النائية.
- رفض بعض أولياء الأمور لإلحاق بناتهم في الجامعات لوجود الإختلاط و الإزدحام.

- ضعف تنفيذ القوانين.
- عدم الجدية في تطبيق التعليم الإلزامي.
- جهل المجتمع بأهمية مشاركة المرأة.
- النظرة الدونية للمرأة و عملها.
- عدم توفر الإمكانات الإجتماعية و الخدمية لتسهيل عمل المرأة.
- الدور المهمش للمرأة في العملية الإقتصادية.
- ضعف القدرة الإستيعابية للتعليم.
- تناهي مستوى الفقر.
- قلة الكوادر النسائية المدربة.
- اتساع فجوة النوع في التعليم و الصحة و العمل و النشاط الإقتصادي.
- جهل المرأة لحقوقها حتى بين أوساط المتعلمات منهن.
- التفسير الخاطئ لنصوص الدين الإسلامي.
- التحيزات المقصودة و غير المقصودة ضد المرأة في خطط و برامج التنمية.
- نقص التمويل و خصوصاً لمشاريع المرأة .

لا تحاول أثناء مرحلة الحصر العشوائي إتباع أي شكل من أشكال الترتيب أو الأولويات . و أي محاولة من هذا القبيل قد تؤثر سلباً على الخطوات المنطقية اللاحقة .

تحديد المشكلة المحورية و مسبباتها و تأثيراتها السلبية

بعد طرح كافة المشاكل عشوائياً ينبغي كخطوة لاحقة تحديد المشكلة المحورية التي تكون بؤرة لكل تلك المشاكل ، و تكون بقية المشاكل أو معظمها مسببات لها أو من نتائجها .
هنا ينبغي أن نتذكر أن بيان الوضع الراهن في دراسة الحالة السابقة قد لخص الوضع الراهن بأنه الحالة المتدنية لوضعية المرأة في التنمية وضعف تمكينها و مشاركتها ، و من هذا الفهم فإن المشكلة المحورية أقرب المشكلات أو المشكلة من هذا التعبير . حاول أن تجد هذه المشكلة من القائمة العشوائية قبل أن تجد الإجابة في مكان لاحق !

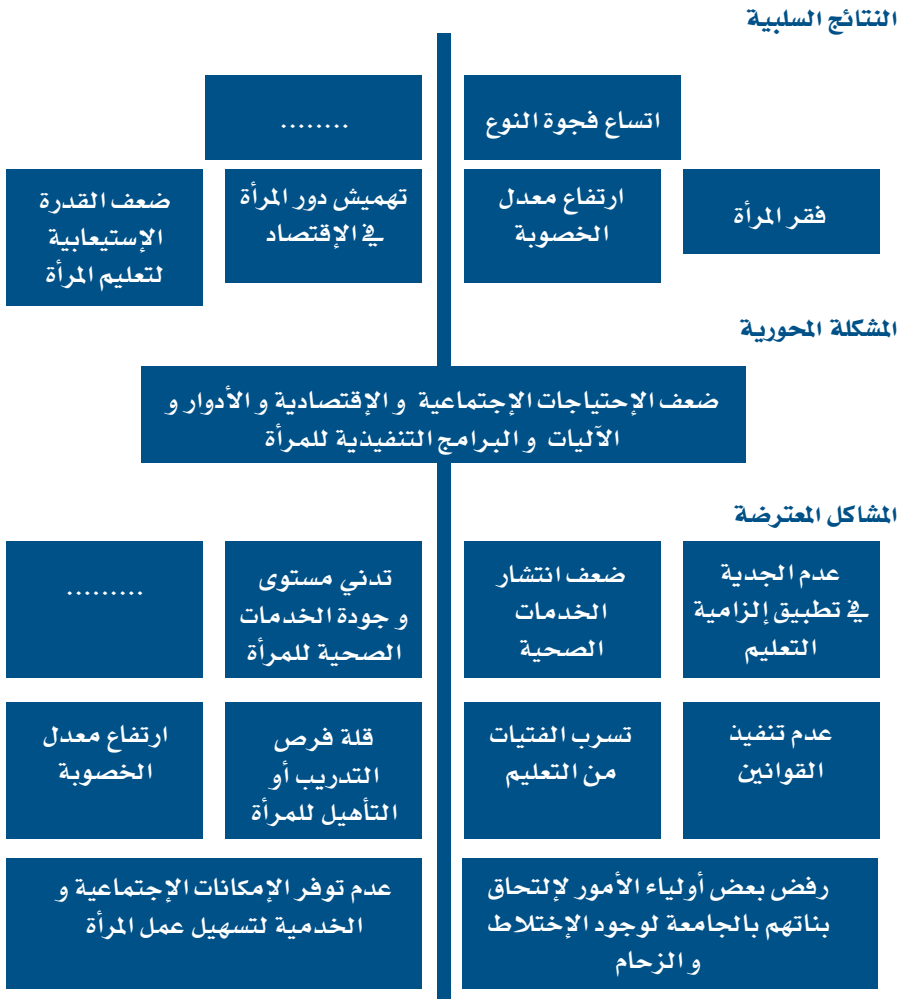
الأسباب الجذرية

و يمكن استخلاصها من القائمة العشوائية ، و هي بطبيعتها توضح الأسباب التي تقف وراء استمرار الوضعية الإشكالية و لا تزال تؤثر سلباً على أوضاع تنمية المرأة و تمكينها .

شجرة المشكلة

بتحديد المشكلة المحورية و مسبباتها و تأثيراتها السلبية و أسبابها الجذرية تكتمل شجرة المشكلة و التي تعبر عن الوضع الإشكالي القائم .

شجرة المشكلة



الأسباب الجذرية

- جهل المجتمع بأهمية مشاركة المرأة في التنمية لحقوقها حتى بعض المتعلمات.
- النظرة الدونية للمرأة و عملها.
- التفسير الخاطئ لنصوص الدين الإسلامي.
- جهل المرأة.
- عدم وجود المرأة في مراكز القرار.

ثالثاً: الغايات و الأهداف

- النقص في تمويل مشروعات المرأة.

- التخطيط غير السليم.

ثالثا الغايات و الأهداف

بعد أن توصلنا في الخطوتين السابقتين إلى معرفة الأوضاع الراهنة و تقييمنا لها إيجابيا " و سلبيا " ، و تحديد الإشكاليات القائمة تأتي الآن الخطوة الثالثة من خطوات التخطيط الإستراتيجي و هي صياغة الغايات العامة أو ما يعرف بإتجاهات تحسين الوضع الراهن ، و من ثم تحديد الأهداف المرجوة لتحقيق أوضاع منشودة و متطورة . و الأداة التخطيطية هي " شجرة الأهداف " .

الغاية : هي بيان عام حول ما نرغب في تحقيقه .

- تتسم الغايات بالعمومية ، و لكنها يجب أن تعكس النية في القيام بها .
- يجب أن تكون كل غاية مستقلة عن الأخرى و غير متداخلة فيها .
- الغاية يجب أن تكون قابلة للتحقيق أو يتوقع لها التحقيق .

الهدف : هو عبارة عن تغيير محدد يمكن قياسه أو وصفه و يتم في فترة زمنية معينة لتحقيق غاية معينة.

- يجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية واقعية : أي يجب إنجازها و تحقيقها ، و مناسبة للغاية المستمدة منها ، و محددة لتفادي التفسيرات المختلفة .

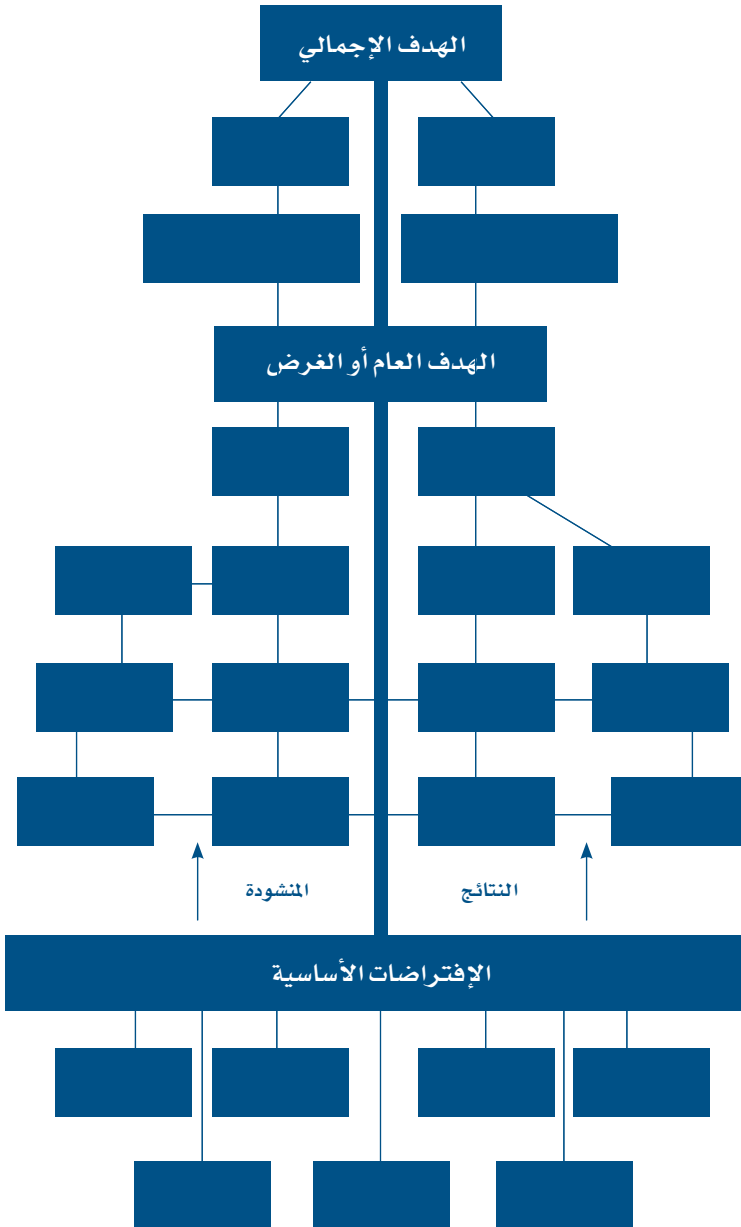
الخطوات

١- تحديد إتجاهات تحسين الوضع الراهن.

٢- وضع الأهداف.

تحديد إتجاهات تحسين الوضع الراهن :

تكمن نقطة البداية في تحديد إتجاهات تحسين الوضع الراهن وفق النظرة البرمجية الإستراتيجية في إعادة قراءة تلك المشكلات التي أبرزها تحليل الوضع الراهن و وضعها في صيغة إيجابية و وضعها في " شجرة الأهداف " .



دراسة حالة

شجرة الأهداف

الهدف الإجمالي

تحسين وضع المرأة وتمكينها ورفع مستوى مشاركتها في التنمية

- تعزيز وصول المرأة إلى مواقع اتخاذ القرار
- رفع دور و مشاركة المرأة في الإقتصاد
- تعزيز الصحة الإنجابية و تنظيم الأسرة
-
- تضيق فجوة النوع
- زيادة دخل المرأة و الأسرة

الغرض

رفع مستوى حصول المرأة على الإحتياجات الأساسية و تعزيز آليات و برامج مشاركتها و إدماجها في التنمية

النتائج المنشودة

-
- محو أمية النساء
- زيادة الإمكانيات و التجهيزات في المستشفيات و مراكز الأمومة
- الحد من تسرب الفتيات من التعليم
- مشاركة المرأة في اتخاذ القرار
- التمويل الكافي لمشروعات تمكين المرأة
- التطبيق السليم للقوانين
- التوسع في تعليم الفتاة
- مزيد من الفرص لتدريب و تأهيل المرأة العاملة
- زيادة المراكز الصحية لرعاية الأم و الطفل في الأرياف
- توعية المجتمع بقضايا المرأة و مشاركتها في التنمية
- قاعدة سليمة للتخطيط التنموي

و من خلال المقارنة بين " شجرة المشكلة " و " شجرة الأهداف " نلاحظ ما يلي :

- أن المشكلة المحورية قد تحولت إلى الغرض ، و المقصود غرض البرنامج لمعالجة المشكلة المحورية .
- و الأسباب السلبية قد تحولت إلى الهدف الإجمالي .
- أما الأسباب المعترضة التي كانت تواجه عملية تنمية و تمكين المرأة فقد تحولت لتصبح النتائج المرجوة لتمكين المرأة.
- أما الأسباب الجذرية فقد أصبحت الافتراضات الأساسية لنجاح البرنامج الإستراتيجي.

إرشادات هامة لوضع الأهداف

- ١-لا توضع الأهداف بشكل عشوائي ، و ينبغي أن تكون متلائمة و ملائمة لوضعية المشكلة .
- ٢-يجب أن تكون الأهداف متسقة و تدعم السياسات العامة للتنمية ، و منسقة بمستويات متدرجة مختلفة تبدأ من الأهداف الإجمالي ثم الغرض ثم النتائج .
- ٣-ينبغي أن توضع الأهداف كمنجزات و ليس كأشطة .
- أن تكون مبنية على فحص للعلاقة بين " الوسيلة - الغاية " . و هذا شرط من شروط صلاحية و اكتمال " شجرة الأهداف " .
- ٤-أن تكون الأهداف محددة كميًا ، مع وجوب وجود مؤشر زمني لتحقيق كل هدف .
- ٥-ينصح بوضع الأهداف على مرحلتين منفصلتين : الأولى ، وضع الأهداف بشكل عام و بدون التحديد الكمي و ذلك لتطوير شجرة أهداف . و الثانية ، و هي مرحلة لاحقة للأولى لتحديد الأهداف كميًا ، و ذلك لتطوير الإطار المنطقي للبرنامج (سيأتي ذكره أدناه) . و في هذه المرحلة (الثانية) يتم إذا اقتضت الضرورة إجراء مراجعة لبيان الأهداف ، و قد يتطلب الأمر عندئذ إما إضافة أهداف جديدة إذا اتضح أنها ملائمة أو ضرورة لتحقيق الهدف الكلي ، أو حذف الأهداف التي لا تبدو ضرورية . و عند تصميم الإستراتيجيات و الإطار المنطقي يتم تحديد الأهداف كميًا مع تحديد المؤشر الزمني للتنفيذ .

وضع الأهداف

حددت لنا شجرة الأهداف كما أوضحت " دراسة الحالة " الاتجاهات العامة لتحسين وضع المرأة و تمكينها في التنمية مثل توسيع قاعدة تعليم الفتاة و زيادة فرص العمل للمرأة و التوسع في برامج التدريب و التأهيل و الإنخراط أكثر في النشاط الاقتصادي و المشاركة السياسية و الإجتماعية و تعزيز آليات و برامج تنمية المرأة . و نلاحظ أن هذه الأهداف تتضمنها خطط التنمية تقع مسؤولية تنفيذها على عاتق الوزارات و الهيئات المختصة . و بإختصار فهي أهداف عامة للتنمية ، تشارك اللجنة الوطنية للمرأة جزئياً في تنفيذها .

لذلك فإن نقطة البداية في وضع أهداف البرنامج الإستراتيجي هو تحديد الهدف العام (أو غرض) للبرنامج ، و هو في مثالنا التطبيقي " الخطة الرئسية للجنة الوطنية للمرأة " . و يرجع ذلك إلى أن هذا الهدف هو الذي تقع كامل مسؤولية تنفيذه على الجهة التي تساند البرنامج . و يترتب على تلك الخطوة تحديد الأهداف المباشرة التي تضمن تحقيق الهدف العام انطلاقاً من المسؤوليات و الصلاحيات و القدرات التي تتمتع بها اللجنة .

دراسة حالة

الأهداف	
تحسين وضع المرأة ورفع مستوى مشاركتها في التنمية	الهدف الإجمالي
تعزيز ورفع مستوى حصول المرأة على الإحتياجات الأساسية ، و تعزيز آليات و برامج مشاركتها في عملية التنمية	الهدف العام للبرنامج الإستراتيجي
تعزيز القدرات الإدارية و التخطيطية	الأهداف المباشرة
رفع مستوى التثقيف و التوعية بمفاهيم النوع الإجتماعي	١
تطوير قدرات الناشطات في اللجنة الوطنية للمرأة	٢
تعزيز قدرات ممثلات الإتصال (البؤرية) في المحافظات	٣
.....	٤
.....	٥

رابعاً: الإستراتيجيات التنفيذية

رابعاً الإستراتيجيات التنفيذية

بعد أن تطرقنا في الخطوة العملية الأولى من خطوات التخطيط الإستراتيجي إلى تحليل الوضع الراهن و تعرفنا على المشكلات القائمة و حددنا أسبابها ، ثم توصلنا في الخطوة الثانية إلى تحديد الإتجاهات الرئيسية لتحسين هذه الوضعية نحو تحقيق أوضاع تنموية أفضل ، و وضعنا الأهداف المناسبة للتغلب على هذه المشاكل المعيقة للتنمية فمن المنطقي أن يتجه تفكيرنا بعد ذلك في الخطوة الثالثة إلى إختيار أسلوب العمل الإستراتيجي لتنفيذ تلك الأهداف .

ولكي يكون أسلوب العمل هذا استراتيجياً يجب أن يتصف بالخصائص التالية :

- أ- الإلتزام ببعض المعايير المحددة لكي تكون الإستراتيجيات التنفيذية أكثر قدرة و فاعلية في تحقيق الأهداف و الغايات .
- ب- مراعاة البدائل .
- ج - التركيز على عملية تحديد الأولويات في تحديد الأشياء التي يجب أن نقتل من عملها أو التي يجب أن نتوقف عن أداءها أو تلك التي يجب عمل المزيد منها و من منظور تخصيص الموارد .

الإستراتيجية : هي مجموعة الإجراءات (الخطوات) و الأساليب التقنية و الإحتياجات من الموارد المالية و البشرية و المادية اللازمة لتحقيق هدف أو أهداف معينة .

معايير تصميم الإستراتيجيات التنفيذية (مثال)

- أن تكون الإستراتيجيات التنفيذية أكثر قدرة و فاعلية في تحقيق الأهداف و الغايات .
- أن تكون متوافقة مع قيم المجتمع و مصالحه و متطابقة مع السياسات الوطنية .
- و أن تتسم بالشمول جغرافياً و سكانياً .
- و أن تكون موجهة نحو الفئات المستهدفة المختلفة .
- و أن تكون ذات جدوى فنياً و مؤسسياً و مالياً .
- و أن تتضمن مساهمة فاعلة للمرأة... الخ .

الخطوات

١- صياغة الإستراتيجيات التنفيذية

عند صياغة الإستراتيجيات التنفيذية يجب التمييز بين نوعين منها :

أ- الإستراتيجية الرئيسية : وهي التي تحقق بالكامل غرض البرنامج (الهدف العام)، و تسهم في نفس الوقت في

تحقيق الهدف الإجمالي (الهدف الكلي للتنمية الشاملة) .
ب- الإستراتيجيات الداعمة : و هي الإستراتيجيات الضرورية لتنفيذ الأهداف المباشرة أو البعض من أنشطتها،
وتشكل مع الإستراتيجية الرئيسة كلا " متداخلا " و مترابطا " ، و جزءا مكملاً لإستراتيجية موحدة
للبرنامج .

دراسة حالة

صياغة الإستراتيجيات التنفيذية للبرنامج الوطني لتمكين المرأة

على ضوء معايير تصميم الإستراتيجيات التنفيذية و شروطها الموضوعية ، و كذلك من خلال
المقارنة بين مؤشرات الوضع الراهن للمرأة في التنمية و بين الإتجاهات المنشودة لتحسين هذه
الوضعية ، يتبين لنا أن المعالجة تنحصر عملياً في تقليص الفجوة بين المرأة و الرجل في مجالي
الإحتياجات الأساسية و مستوى المشاركة . و هذا ما يقودنا إلى الإستنتاج الرئيسي و هو أن أفضل
استراتيجية تنفيذية لتمكين المرأة و رفع مستوى مشاركتها و مساهمتها في التنمية هي " إستراتيجية
النوع الإجتماعي " __ كاستراتيجية رئيسة : و هي تضمين المنظور المبني على مفهوم النوع الإجتماعي
في البرامج و السياسات التنموية بما يؤكد على :

- الإقرار بالشراكة الفاعلة لكل من الرجل و المرأة في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية .
- تمكين المرأة اقتصادياً و اجتماعياً و سياسياً .
- أن يكون للنساء صوت مسموع فيما يتعلق بالتعرف بأنفسهن على احتياجاتهن و أولوياتهن
المختلفة .
- تحقيق العدالة و المساواة بين الجنسين في المشاركة في الفرص و الحصول على الموارد و الإستفادة
من ذلك .

الإستراتيجيات الداعمة

استراتيجية النوع الإجتماعي

(أ) الإدارة و التخطيط

- (ب) التثقيف و الإتصال و الإعلام (ج) بناء و تنمية القدرات
و تدعم الإستراتيجية الرئيسة عدد من الإستراتيجيات الفرعية على النحو التالي :
- استراتيجية الإدارة و التخطيط .
 - استراتيجية الإعلام و التثقيف و الاتصال .
 - استراتيجية بناء و تنمية القدرات .
 - ...

يقصد بالمكونات العناصر الدالة على تعامل الإستراتيجية التنفيذية مع الأهداف .

دراسة حالة

الإستراتيجيات التنفيذية و مكوناتها

الإستراتيجية الرئيسة :

- تحليل أدوار النوع الاجتماعي.
- إدماج النوع الاجتماعي في سياسات و خطط و برامج التنمية.

استراتيجية الإدارة و التخطيط:

- تنمية و تطوير إدارات المرأة في الوزارات.
- التخطيط السليم لاحتياجات المرأة.
- تحليل النوع الاجتماعي.
- الخطط التنفيذية بما في ذلك المشروعات و الأنشطة.
- تطوير المتابعة و التقييم.

استراتيجية الإعلام و التثقيف و الاتصال:

- الندوات و ورش العمل.
- الإجتماعات الجماهيرية.
- الاتصال المباشر.
- المحاضرات.

.....

استراتيجية بناء و تنمية القدرات:

- بناء القدرات الإدارية و التنظيمية للجنة الوطنية للمرأة و فروعها في المحافظات.
- الدراسات و البحوث.
- تنمية قنوات العمل مع مؤسسات المجتمع المدني.

.....