

تطبيقات نظرية التغيير في التسيير المبني على النتائج

د/ عبد السميع رويثة
جامعة بسكرة

تاريخ النشر: 2018-12-10

تاريخ القبول: 2018-10-10

تاريخ الإرسال: 2018-06-16

Abstract :

Nous essayons à travers cet article de mettre en exergue l'application de la théorie du changement dans la gestion axée sur les résultats à travers ses éléments fondamentaux et ce en analysant le problème principal en identifiant précisément ses causes et ses effets en s'appuyant sur certaines techniques. Puis nous analysons le cadre institutionnel également appelé l'analyse PESTEL (Les aspects politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques) pour déterminer les effets de ses éléments sur notre projet adopté pour la résolution du problème. Ensuite, nous allons identifier le groupe cible bénéficiaire des fruits du projet et enfin nous préparons la matrice des stakeholders.

Nous avons adopté la méthode descriptive dans sa plus simple conception. Notre recherche est statique et concerne le contenu. Quant à la collecte des données nous n'avons fait appel qu'aux données secondaires internes et externes en arabe, français et anglais.

Mots clés : Théorie du changement – Gestion axée sur les résultats – Analyse du problème – Analyse des stakeholders.
Code classification JEL : Z19

الملخص :

نحاول عبر هذا المقال إبراز كيفية تطبيق نظرية التغيير في التسيير المبني على النتائج من خلال التعرض للعناصر الأساسية له بدء بتحليل المشكلة وهذا بتحديد أسبابها وأثارها بدقة بالاعتماد على بعض التقنيات، ثم تحليل الإطار المؤسسي أو ما يعرف بتحليل (PESTEL) لتحديد التأثيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية على المشروع المزمع تبنيه لحل المشكلة محل الدراسة. بعدها نمر إلى تحديد الفئة المستهدفة وأخيرا نقوم بإعداد مصفوفة الستيكهولدرز.

اعتمدنا على المنهج الوصفي في أبسط صورته، كما أن بحثنا ثابت ومتعلق بالمحتوى (contenu). أما عن جمع البيانات ومن ثم تحليلها، فقد اعتمدنا أساسا المقاربة الكيفية مع استبعادنا للبيانات الأولية في مقابل التركيز على البيانات الثانوية بشقيها الداخلي والخارجي من خلال الاطلاع على عدد من المراجع والمقالات بالعربية، الفرنسية والإنجليزية التي تتحدث أساسا عن نظرية التغيير من جهة، والتسيير المبني على النتائج من جهة أخرى..

الكلمات المفتاحية: نظرية التغيير – التسيير المبني على النتائج – تحليل المشكلة – تحليل أصحاب المصالح.

تصنيف JEL : Z19

إن أي تغيير في نمط حياتنا اليومية أو في أسلوب حواراتنا أو تعاملنا مع الأطفال يشكل سلسلة من المراحل المعقدة. فهو نتاج تفاعل عدد من العناصر فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى تدخل الفاعلين الخارجيين لإنجاح العملية ككل. وتأتي نظرية التغيير لمساعدة كل الفاعلين في مشروع ما على المساهمة في هذا التغيير وتجسيده. كغيرها من المصطلحات، تختلف وجهات النظر لنظرية التغيير. فمنها من يتخذها كنموذج يُقتدى به ومن يرى بأنها عملية استكشاف نقدية، وفي هذا الإطار يقول "مارسيل بروس" أن رحلة الاستكشاف لا تكمن في البحث عن طبيعة جديدة، وإنما في امتلاك عيون جديدة. وتعرفها منظمة "هيفوس" بأنها تلك النظرية التي تتمحور حول الأفكار والنظريات التي يملكها الأفراد وتملكها المنظمات حول كيفية حصول التغيير. يمكن لهذه النظريات أن تكون مُدرّكة أو غير مُدرّكة. وهي تركز على المعتقدات الشخصية والفرضيات والحدود الضرورية والتصور الشخصي للواقع.

من جهة أخرى يعتبر التسيير المبني على النتائج أو الإدارة القائمة على النتائج أو الإدارة بالنتائج وهي كلها تراجم للعبارة « GAR » Gestion axée sur les résultats أو « Results-based management » R.B.M بالانجليزية. وهي تسمية استُخدمت لوصف ثقافة إدارية تركز على المواطن أو المستهلك وعلى ضرورة توافر المساءلة بشأن تحقيق النتائج. وهو يتعلق أساساً بالقطاع العمومي، لأنه يستخدم في تخطيط البرامج والأنشطة والمشروعات ورصدها وتقييمها. ويستمد هذا المفهوم اسمه من الروابط المنطقية التي يحددها القائمون بتخطيط برنامج أو نشاط أو مشروع ما، من أجل الربط بين الوسائل المتاحة له وبين غاياته. كما أن التسيير المبني على النتائج يسمح بالانتقال من منطق التركيز على الوسائل التركيز على النتائج. هذا المنطق الجديد يسمح بتجميع النشاطات الإستراتيجية والسهر على مساهمة نشاطات هذه المنظمة بطريقة ملموسة وقابلة للقياس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وكذا أهدافها العامة، وهو ما يعطي بعداً آخر لهذا المصطلح. لذلك، نجد من يوظف عبارة التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وهو العنوان الذي اعتمده الدكتور مجيد الكرخي في كتابه الصادر عن مطبعة الريان بالدوحة والذي أورد فيه " أن أجهزة ومؤسسات الخدمة العامة في العديد من الدول وبعد أن تبنت خلال الخمسة أعوام الماضية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج فقد أعطى ذلك الأسلوب نتائجاً متميزة . وساعد هذا الأسلوب من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم من خلال توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا والانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لحاجات ومتطلبات المواطنين وإظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين وجذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات. وأضاف أن التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج منهج متميز يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركز على تحقيق النتائج ويتجنب أساليب التخطيط الاستراتيجي التي نجمت عنها مشكلات لأجهزة ومؤسسات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من الفوائد والمكاسب للإدارات الحكومية" (مجيد الكرخي، 2014: 99). ضمن هذا الإطار تبرز إشكالية مقالنا والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن تطبيق نظرية التغيير في التسيير المبني على النتائج؟

سنحاول تبيان احد الأساليب المنتهجة في ممارسات نظرية التغيير ضمن إطار التسيير المبني على النتائج مع التركيز على الآثار الناتجة على المدى القصير وهو ما يسمى "بالمنتجات" والتي تدخل ضمن ما يصطلح عليه "بسلسلة النتائج".

منهجية البحث:

تطرح "مادلين غراويتز" التساؤل التالي: "هل من الأفضل الحصول على نتائج مهمة ولو كنا غير متأكدين من صحتها أو أن نكون من متأكدين صحة النتائج المتحصل عليها ولو كانت ذات أهمية نسبية". من رحم هاته الفكرة، ينطلق أساس منهجية البحث في هذا المقال حيث أردنا أن نبرز تطبيقات فكرة بسيطة وموجودة أصلا ضمن أحد مجالات التسيير، فنحن متأكدون من صحة النتائج رغم أهميتها النسبية مقارنة بنتائج أفكار أخرى. لذلك فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في أبسط صورته، كما أن بحثا ثابت ومتعلق بالمحتوى (contenu). أما عن جمع البيانات ومن ثم تحليلها، فقد اعتمدنا أساسا المقاربة الكيفية باعتبارها في نظرنا- المقاربة الأكثر تناسبا مع المنهج الوصفي الذي لا يركز كثيرا على البيانات المقدمة في شكل أرقام وإحصائيات اللهم بالبحوث التي يكون مضمونها أصلا هو وصف هاته المعطيات الرقمية وتحليلها، وقد لا يلجأ إلى طرح فرضيات كما هو الشأن في بحثنا هذا. إن طبيعة البحث أيضا تحتم علينا استبعاد اللجوء إلى البيانات الأولية، فلا مجال لاستخدام الاستبيان، المقابلة، الملاحظة وحتى الجماعات المركزة. في المقابل تم التركيز على البيانات الثانوية بشقيها الداخلي والخارجي من خلال الاطلاع على عدد من المراجع والمقالات بالعربية، الفرنسية والإنجليزية التي تتحدث أساس عن نظرية التغيير من جهة، والتسيير المبني على النتائج من جهة أخرى..

1- مفهوم التسيير المبني على النتائج

إن التسيير المبني على النتائج أو الإدارة القائمة على النتائج أو الإدارة بالنتائج كلها تراجم للعبارة « GAR » Gestion axée sur les résultats أو Gestion par résultats بالفرنسية أو « R.B.M » Results-based management بالانجليزية. وهي تسمية استُخدمت لوصف ثقافة إدارية تركز على المواطن أو المستهلك وعلى ضرورة توافر المساءلة بشأن تحقيق النتائج. وهو يتعلق أساسا بالقطاع العمومي، لأنه يستخدم في تخطيط البرامج والأنشطة والمشروعات ورصدها وتقييمها. ويستمد هذا المفهوم اسمه من الروابط المنطقية التي يحددها القائمون بتخطيط برنامج أو نشاط أو مشروع ما، من أجل الربط بين الوسائل المتاحة له وبين غاياته.

إن هذا النهج المستند إلى النتائج يهدف إلى تحسين فعالية الإدارة والمساءلة من خلال «تحديد نتائج متوقعة تتسم بالواقعية، ورصد مدى التقدم نحو تحقيق النتائج المتوقعة، ودمج الدروس المستفادة في صلب قرارات الإدارة ورفع التقارير بشأن الأداء» (الإدارة المستندة إلى النتائج في صندوق البيئة العالمية - حلقة العمل الموسعة للبلدان الأعضاء في صندوق البيئة العالمية- 17/16 ديسمبر 2013 مراكش، المغرب)

ويتأتى هذا من خلال تفعيل المحاور الثلاث التالية على الأقل:

شكل رقم (01): محاور التسيير المبني على النتائج
نوعية الخدمة المقدمة للمواطن



إن المزاجية بين هاتاه المحاور الثلاث يسمح ب :

- تحديد دقيق للمستفيدين من الخدمة وتصميم برامج تلبي احتياجاتهم وأولوياتهم.
- تحديد الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى.
- تحديد الأنشطة التي سيضطلع بها والمدخلات اللازمة للمشروع.
- تحديد نتائج واقعية أي قابلة للتحقيق بناء على تحليل مناسب وعملي للمشروع.
- استخدام كل البيانات المتاحة عن النتائج المرجوة لاتخاذ قرارات فعالة عند تصميم الخطة.
- تحديد المخاطر ومن ثم تسييرها لكيلا تؤثر على المشروع ومتابعة النتائج المتحصل عليها وكذا الموارد المستخدمة اعتمادا المؤشرات المناسبة؛
- تقييم النتائج التي تحققت والاستفادة من الدروس الناتجة عن المشروع وبالتالي تعريف مشاريع جديدة على المديين القصير والمتوسط.

1-1 دورة المشروع:

إن المنظمات التي تبنت النموذج البيروقراطي في التسيير أظهرت مع مرور الوقت توجهها نحو الانغلاق على النفس والاكتفاء بما يقدم من خدمات جيدة كانت أو رديئة (perspective autarcique). فهي تفضل الاهتمام بانشغالاتها على حساب النتائج الواجب تقديمها للمستفيدين..

في الحقيقة، يمكننا أن نستنبط وفق منهجية علمية بأن التسيير المبني على النتائج يعد أيضا من الالتزامات الدستورية والقانونية لكل متصرف في المال العام، لأن الأموال التي ستصرف هي أصلا ملك للشعب وعلى المنظمة تسيير هذه الموارد بشكل فعال و"فاعل" ¹ لتحقيق الغايات المرجوة. لكن يا ترى، ماهي الغاية المرجوة من تدخل الدولة؟ إن الدولة بمختلف مؤسساتها مطالبة بإيجاد حلول للمشاكل المطروحة يوميا، بل والسعي دوما لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين عن طريق تحويل حاجاتهم إلى مشاريع ضمن برامج ومخططات عمل. ولعل البيان التالي يوضح هاته الفكرة:

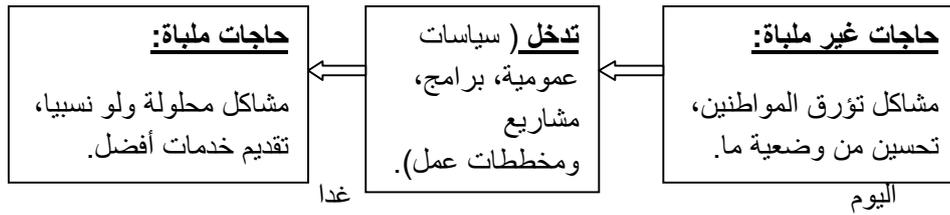
1 اعتمدها كترجمة لمصطلح efficiency. نعم أنها ترجمت إلى الكفاءة لكننا غير مقتنعين بهاته الترجمة.

شكل رقم (02): الغاية المرجوة من تدخل الدولة

الوضعية الأولية

الفعل

الوضعية المرجوة



المصدر : من إعداد المؤلف

فبدائية المشروع تنطلق من تسجيل وملاحظة ومعاينة حاجات يصبو المواطنون إلى تحقيقها في شتى نواحي الحياة. حتما هناك أولويات في تلبية هاته الرغبات، فبناء ثانوية أولى من بناء قاعة رياضية جوارية للسكان، كما أن بناء مصحة جوارية توفر على الأقل الضروريات من الخدمات الصحية أولى من بناء ثانوية وهكذا... الأكد أن المشاريع الثلاث يجب توفيرها بمرور الزمن.

كما أن تدخل الدولة يكون في شكل سياسات عمومية بوصفها مجموعة من الأفعال المترابطة والتي تنفذ بهدف تغيير الوضعية الحالية إلى وضعية أفضل بطبيعة الحال. وقد يكون تدخلها أيضا في صورة برامج تتضمن عدد من المشاريع المتناسقة فيما بينها خدمة لهدف مشترك، وهو ما يتطلب تسيير هاته المشاريع بالتزامن. كل مشروع يعد "مؤسسة" مؤقتة، له بداية ونهاية، ينفذ من أجل تحقيق هدف "محدد" وتستخدم مؤشرات لقياس التغييرات الإيجابية الحاصلة.

1-2 التسيير المبني على النتائج والتسيير بالأهداف أسلوبان مختلفان:

يتفق الأسلوبان في التركيز على الأهداف لكنهما يختلفان في عناصر أخرى يمكن ذكر البعض منها ضمن الجدول الموالي:

جدول رقم (01): المقارنة بين التسيير المبني على النتائج والتسيير بالأهداف

التسيير بالأهداف	التسيير المبني على النتائج	
المدخلات-الأنشطة-المخرجات Inputs-processes-outputs	أساسا على الآثار قصيرة-وبدرجة أقل الآثار متوسطة وطويلة الأجل outcomes- impacts	يركز على
المشروع	المستفيدون المباثرون أساسا ثم المستفيدون غير المباثرون	محور الاهتمام
في الغالب يتابع المخرجات والأنشطة ويقارنه بالخطوة Progress monitoring	يتابع الأداء ويقارنه بالهدف الخاص أساسا ومن ورائه الأهداف العامة Performance monitoring	المتابعة
تقييم النتائج غالبا في نهاية المشروع	منذ البداية يضع نظاما للمتابعة والتقييم	أسلوب التقييم

المصدر: سلسلة الأدلة الإرشادية الصادرة عن مركز الخدمات المنظمات غير الحكومية، المؤسسة الأمريكية للتنمية، بدون تاريخ.

2- روح نظرية التغيير:

كما سبق وان ذكرنا فقد تعددت الرؤى التي تشرح وتفسر هاته النظرية، لكن عموما يمكن القول أن نظرية التغيير:

- ليست حقيقة مطلقة تجسدها طريقة ما للوصول إلى المبتغى. فهي تتميز بالنسبية شأنها شأن العديد من المفاهيم والمصطلحات.
 - ليست وصفة سحرية يحصل الشفاء من ورائها بمجرد تنفيذها بل هي عملية متسلسلة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات عميقة للانتقال إلى وضعية أفضل.
 - لا تعوض ولا تحل محل الإطار المنطقي بوصفه أداة للتخطيط.
- حتى على مستوى اللغة والألفاظ المستخدمة فإنه يجب التركيز على استخدام "عبارات تركز على" التغيير" بدلا من التركيز على "العمل"، أي أنه ينبغي أن يعبر بيان النتيجة المنشودة عن حدوث تغير في الوضع أو في الطرف المعني. ويجب أن يركز هذا البيان على الاختلاف الذي سيتحقق وليس على ما ينبغي عمله، وأن يتم التعبير عن ذلك بشكل ملموس إلى أقصى حد ممكن" (النهج القائم على النتائج في إجراء عمليات البرمجة والإدارة والرصد وتقديم التقارير، على النحو المطبق في اليونسكو، 2015: 30) والجدول أدناه يعطي صورة عن كيفية صياغة الألفاظ :

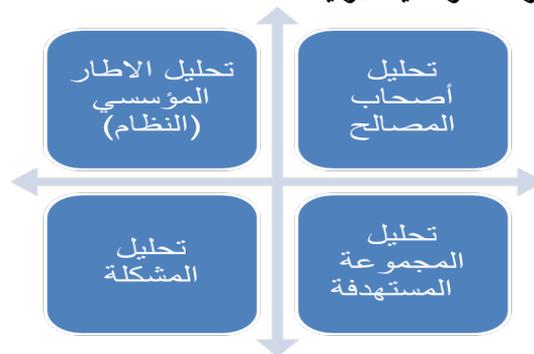
جدول رقم (02) : صياغة الألفاظ في نظرية التغيير

العبارات التي تركز على العمل..	والعبارات التي تركز على التغيير..
...تعبّر عن النتائج من منظور منفذ النشاط ، مثل: تعزيز محو الأمية من خلال توفير المدارس والمواد التعليمية.	...تصف التغيرات في أحوال المستفيدين ، مثل: انفتاح الأطفال الصغار بالمرافق المدرسية وتعلمهم للقراءة والكتابة.
...وكثيراً ما يمكن فهمها بعده أشكال ، مثل: تعزيز استخدام الحواسيب	...وتحدد معايير دقيقة للنجاح ، مثل: ازدياد معرفة سكان المناطق التي تعاني من نقص الإمداد بكيفية الاستفادة من استخدام الحواسيب وتمكنهم من الانفتاح بها فعلاً.
...وتشدد على إتمام الأنشطة والمشروعات ، مثل: تدريب معلمين على التعليم التشاركي	...وتشدد على النتائج المنشودة ، وتترك الخيارات الخاصة بكيفية تحقيقها (إذ إن إستراتيجية التنفيذ ستوضح الطريقة التي سيتم بها تحقيق ذلك): توافر المعرفة لدى المعلمين بكيفية التعليم بطريقة تشاركية واستخدامهم لهذه الأساليب في عملهم اليومي.

المصدر: النهج القائم على النتائج في إجراء عمليات البرمجة والإدارة والرصد وتقديم التقارير، على النحو المطبق في اليونسكو، 2015: 31).

إن تطبيق نظرية التغيير ضمن مقاربة التسيير المبني على النتائج يمر بأربع مراحل هي:
1-2 **تحليل الوضعية الأولية:** وذلك من خلال تحليل العناصر المشار إليها في الشكل أدناه:

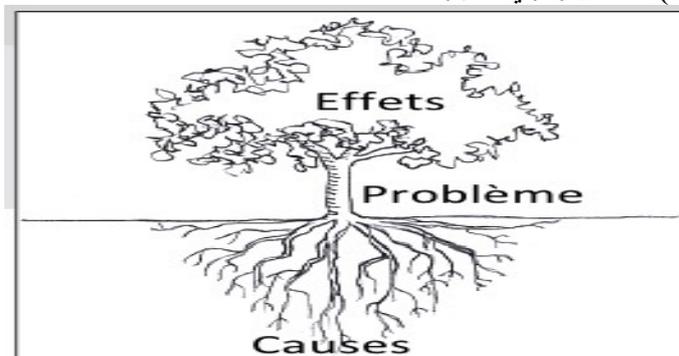
شكل رقم (03): دراسة الوضعية الأولية



المصدر : من إعداد المؤلف

وفيما يلي شيء من التفصيل عن هاته العناصر الأربعة.
1-1-2 تحليل المشكلة : وذلك عن طريق القيام بتفكيك كل عناصرها وتشكيل ما يسمى "بشجرة المشكلة"² من خلال معرفة الأسباب الحقيقية والعميقة لهذا المشكل، وتصور الآثار المتوقعة على المجموعة المستهدفة، وهذا بالطبع قبل صياغة "شجرة الحل" وتحديد أهداف المشروع بدقة. ذلك أن أي تدخل للدولة لا يبرره إلا الحاجة إلى حل مشكلة محددة وواضحة تعاني منها مجموعة أيضا محددة ومعروفة (المجموعة المستهدفة). نتكلم عن مشكلة وليست مشاكل لأن كل واحدة منها تتطلب تشكيل شجرة خاصة بها.

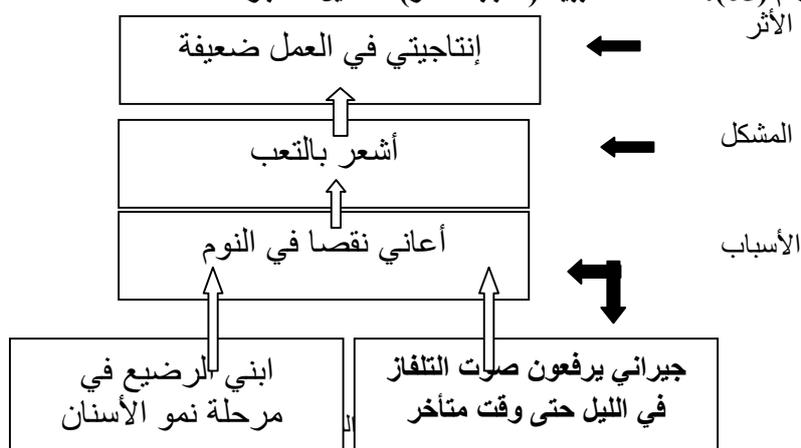
شكل رقم (04): شكل رمزي لشجرة المشكلة



إن التحليل الجيد لأي مشكلة يسمح بالمعالجة المباشرة لأسبابها. فمن المهم بل ومن الضروري أن تعبر الشجرة عن المشكلة الفعلية وراء هذا الخلل أو ذلك إن عدم تحديد المشكلة بدقة ليس إلا مضيعة للجهد والمال.

وفيما يلي مثال يوضح العلاقة السببية (سبب- أثر) التي تبني على أساسها شجرة المشكلة.

شكل رقم (05): العلاقة السببية (سبب - أثر) لتشكيل الشجرة



2 أقرب ترجمة لـ "arborescence du problème" والتي تعتبر أن جذور الشجرة هي الأسباب، الجذع يمثل المشكلة والأوراق تعبر عن الآثار.

هذا المثال على بساطته، يبين أهمية تحديد المشكلة بدقة. فهل هي ضعف الإنتاجية أو الشعور بالتعب أو نقص النوم؟ فإذا استطاع هذا الشخص أن يشكل شجرة مشكلته على النحو الموضح أعلاه فقد خطى خطوة إلى الأمام نحو حل المشكلة. أما إذا شكل شجرة المشكلة على نحو آخر فسوف يجد نفسه يعالج مشكلة أخرى غير التي يعاني منها فيتوه ويضيع ماله، جهده ووقته دون حل أزمته.

2-1-2 تحليل أصحاب المصالح (الستيكهولدرز): وهم كل الأطراف المتأثرة بهذا المشروع مباشرة أو غير مباشرة، ايجابيا أو سلبيا. أما تحليل أصحاب المصالح فهي تقنية تسمح بتحديدهم ومن ثم تحليل خصائصهم. يمكن إتباع المنهجية التالية في التحليل:

أ- تحديد أصحاب المصالح. (الأدوار، المسؤوليات، نقاط القوة، نقاط الضعف، التطلعات،...).

ب- تحديد خصائص كل طرف على حدى.

ت- تحديد موضوع وتوجهات التحليل من خلال :

✓ الحوافز والقيود.

✓ نقاط القوة والضعف.

✓ التطلعات والتصورات.

✓ التحليل حسب زاوية "مزايا-تكاليف".

ث- تقديم نتائج التحليل.

ج- تحديد النقاط الواجب التعمق فيها أكثر.

ح- تحيين العملية (كل ما سبق) دوريا.

يمكن أن يتم تحليل أصحاب المصالح وفق المصفوفة البسيطة التالية :

جدول رقم (03): مصفوفة أصحاب المصالح

اسم صاحب المصلحة	دوره في المشروع	خصائصه الحوافز القيود	نقاط القوة الضعف	التحليل مزايا-تكاليف

المصدر : من إعداد المؤلف

وهناك أشكال أخرى لمصفوفة أصحاب المصالح أكثر تعقيدا مثل تلك المستمدة من مصفوفة التحليل الاستراتيجي BCG. (حمزة رملي، إسماعيل زحوط، 2012، ص 332)

3 اعتقد ان تعريب المصطلح سيكون أفضل.

شكل (06): مصفوفة أصحاب المصالح وفق نموذج BCG الأهمية

قوي	ضعيف	الأطراف الفاعلة طوال دورة المشروع. تشارك بقوة وبعناية والإعتراف بنقاط قوتها	أطراف غير معنية بالمشروع لكن قد تعيفه لابد من إعلامها والإعتراف بنقاط قوتها
		مجهودات خاصة لتلبية حاجاتها وضمن مشاركتها.	أطراف لا تشارك الا قليلا. انتهاج استراتيجية تبادل المعلومات.
قوي	ضعيف	التأثير	

المصدر: حمزة رملي، إسماعيل زحوط، 2012، ص 332

3-1-2 تحليل الإطار المؤسسي: ويقصد به كل الظروف المحيطة بالمشروع

(سينجز ضمنها المشروع) لا سيما الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والقانونية. فمن الضروري جدا تحليل هذا الإطار للحصول على تشخيص دقيق للوضعية الأولية. فعلى سبيل المثال، أمامنا مشروع بناء جسر بطول 20 مترا يربط بلدية ما بالطريق السّيار بهدف تسهيل حركة سكان هاته البلدية، علما أن تمويل المشروع مضمون من طرف هيئة دولية. فإذا كان هذا المشروع ضمن دولة بها معدلات مرتفعة من الفساد فقد نجد أنفسنا أمام حالتين : إما إلغاء المشروع وبالتالي حرمان سكان هاته البلدية من الخدمة التي يوفرها الجسر أو رصد مبالغ إضافية لضمان "التسريبات" المالية للمشروع. لن أقول أن هذا الحل أو ذاك هو الأحسن، لكن الأفضل هو أن يتحول تخفيض معدل الفساد في هاته الدولة إلى برنامج يتضمن عددا من المشاريع.

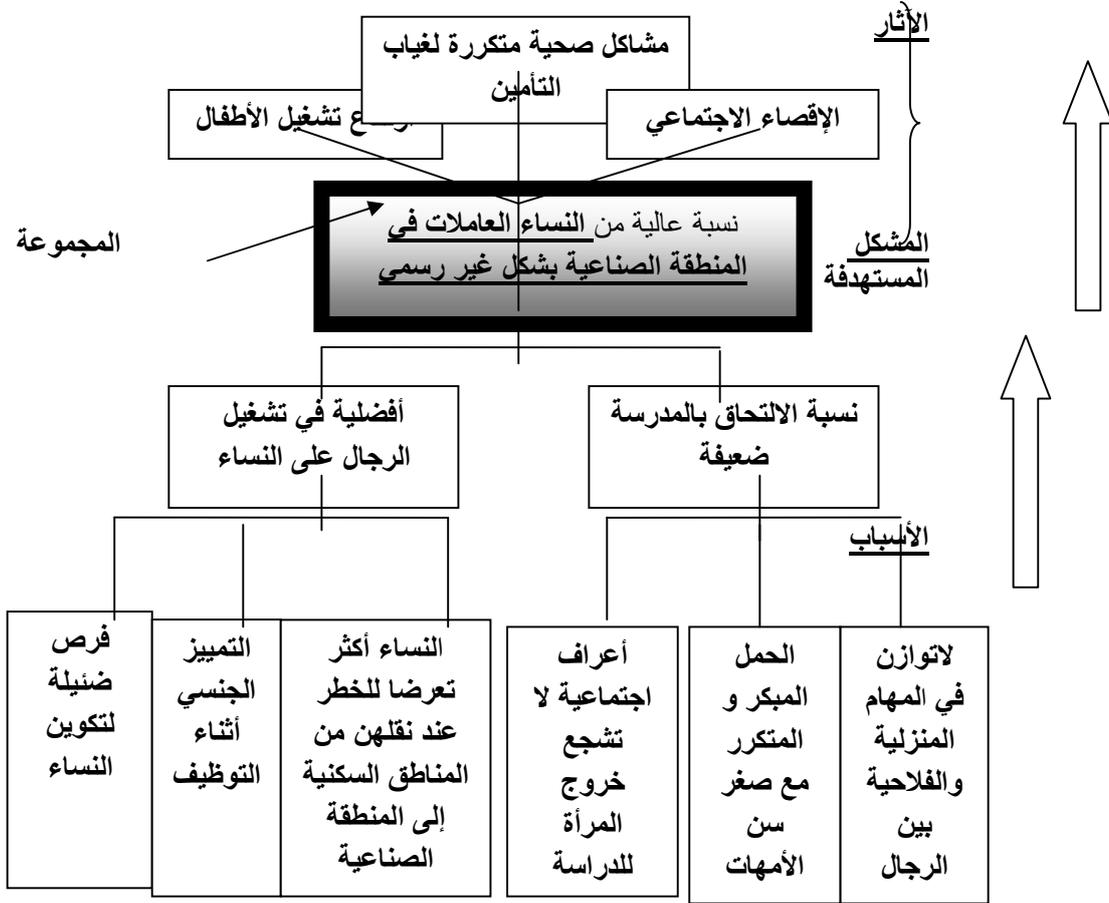
4-1-2 تحليل المجموعة المستهدفة: ويتمثل في التحديد الدقيق للمجموعة التي ستستفيد

مباشرة من المشروع. وهي المجموعة التي سيظهر عليها أثر المشروع على المدى القصير. فيما يلي مثال آخر أكثر تعقيدا فيما يتعلق بتشكيل شجرة المشكلة، ومن ثم تحديد المجموعة المستهدفة وهي النساء العاملات بشكل غير رسمي في المنطقة الصناعية المحاذية لخمس قرى فلاحية. للوهلة الأولى يبدو الأمر سهلا، لكن إذا أعطيت لك المعطيات على النحو الموضح أدناه فهل ستتمكن من تحديد الأسباب، المشكل، الآثار ومن ثم المجموعة المستهدفة:

لاتوازن في المهام المنزلية والفلاحية بين الرجال / فرص ضئيلة لتكوين النساء / أفضلية في تشغيل الرجال على النساء / الحمل المبكر و المتكرر مع صغر سن الأمهات / مشاكل صحية متكررة لغياب التأمين / نسبة عالية من النساء العاملات في المنطقة الصناعية بشكل غير رسمي / الإقصاء الاجتماعي / أعراف اجتماعية لا تشجع خروج المرأة للدراسة

/ نسبة الالتحاق بالمدرسة ضعيفة / ارتفاع تشغيل الأطفال / التمييز الجنسي أثناء التوظيف / النساء أكثر تعرضاً للخطر عند نقلهن من المناطق السكنية إلى المنطقة الصناعية.

شكل رقم (07): تحديد المجموعة المستهدفة مع الأسباب والآثار



المصدر : من إعداد المؤلف

وسنجد حتماً وضعيات أكثر تعقيداً من هذه الأخيرة، لذلك يمكن إتباع عدد من الخطوات على الترتيب، للتمكن من تشكيل شجرة المشكلة بحيث تكون معبرة بدقة أو بأقرب ما يكون للوضعية الأولية.

2-2 تحليل البدائل، وهذا عبر تشكيل أشجار للمشاكل وفق الأسلوب الموضح

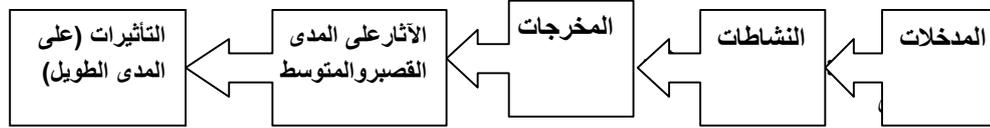
في تحليل المشكلة، أي إعطاء تصورات أخرى للوضعية الأولية وبالتالي:

- تحديد مختلف البدائل وتقييمها.
- تحديد القيود الممكنة.
- اختيار الإستراتيجية الملائمة.

3-2 صياغة التدخل:

ويتم عن طريق بناء "سلسلة النتائج" وفق الإطار المنطقي لأسلوب التسيير المبني على النتائج من خلال ترتيب العناصر الأساسية للسلسلة ضبطها بعناية مثلما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم (08): مكونات سلسلة النتائج



ثم مباشرة التغييرات المستهدفة في كل خطوة مثلما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (09) : الإطار العام لسلسلة النتائج

سلسلة النتائج	
يساهم المشروع في تحقيق أهداف اجتماعية، اقتصادية على المدى الطويل، ويحصل عليها المستفيدون غير المباشرين.	الأهداف العامة
أو الهدف المركزي للمشروع: يقطف المستفيدون المباشرين ثمار المشروع الأبية.	الهدف الخاص
تقديم خدمات من خلال نتائج المشروع.	النتائج
تنفيذ جميع الأنشطة المبرمجة.	النشاطات
توفير كل الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع.	المدخلات

المصدر : من إعداد المؤلف

هناك تفاصيل أكثر عن سلسلة النتائج والإطار المنطقي نشرتها في مقال بعنوان " التسيير المبني على النتائج...أسلوب فعال للانتقال من التركيز على الوسائل في موازنة الدولة إلى التركيز على النتائج " في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية لجامعة بسكرة عدد جوان 2018.

4-2 تحضير موازنة ملائمة ومخطط عمل:

وهو وثيقة داخلية خاصة بفريق المشروع وتحديدًا للمسؤول عن المتابعة والتقييم (لا يتعلق الأمر هنا بمخطط المشروع السنوي). يعد المخطط لدورة كاملة (ثلاثي، سداسي، سنوي أو أكثر). ويبرز فقط النشاطات الأساسية للمشروع، ويسمح بمتابعتها. يمكن الحديث هنا عن خرائط "Gant" أو شبكة "PERT" لتسيير المشاريع.

يمكن أن يتخذ مخطط العمل الشكل التالي :

جدول رقم (04): نموذج عن مخطط العمل

التعليقات	الاستحقاق (الأجل)	المسؤولية	النشاط
			النشاطات العامة
			نشاط 1
			نشاط 2
			نشاط n
			المؤشر 1
			نشاط 1
			نشاط n
			المؤشر 2
			نشاط 1
			نشاط n

المصدر : من إعداد المؤلف

الخاتمة

إن الكيفية الموضحة في هذا المقال لتطبيق وممارسة نظرية التغيير على أرض الواقع في إطار التسيير المبني على النتائج ماهي إلا واحدة من أساليب أخرى. لكن أردنا إبرازها لأنها أثبتت نجاعتها وساهمت في تطوير تسيير القطاع العمومي بشكل محسوس بفضل الانتقال من التركيز على صرف واستهلاك الموازنات إلى التركيز على ما تم إنجازه فعلا. هذا الكلام يخص طبيعة الحال الدول التي تبنت التسيير المبني على النتائج (وهي بصورة رئيسية في الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي) والجزائر للأسف ليست من هاته الدول. أضف إلى ذلك خضوع القطاع العمومي في فترة التسعينيات من القرن الماضي، لعمليات إصلاح واسعة استجابة لضغوط اقتصادية واجتماعية وسياسية بسبب حالات العجز في الموازنات العامة، والمشكلات البيئية، واشتداد التنافس، وتزايد العولمة، وتناقص ثقة الجماهير في الحكومات، وتزايد المطالبة بخدمات أفضل وأسرع، مع المطالبة بالمزيد من المساءلة.

إن هاته الكيفية سمحت أيضا بإدراج أسلوب التسيير المبني على النتائج في المنظمات الدولية، حيث كانت معظم المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة تواجه تحديات وضغوطا مماثلة من الدول الأعضاء لكي تصلح هذه المنظمات نظمها الإدارية وتصبح أكثر فعالية وشفافية، وأكثر خضوعا للمساءلة، وأكثر توجهها نحو النتائج. لذلك نوصي بضرورة تبني هاته الفكر في تسيير القطاع العمومي في الجزائر بمختلف مؤسساته.

قائمة المراجع

1. الكرخي مجيد (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مجلة جغرافية المغرب، مطبعة الريان، وزارة الثقافة والفنون والتراث. الدوحة، قطر.
2. حمزة رملي وإسماعيل زحوط (20 و 21 نوفمبر 2012)، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل ابعاد التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقة، 308-335. متاح عبر العنوان الإلكتروني <https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20Economiques%20.%20de%20Gestion%20et%20des%20Sciences%20Commerciales/le%20comportement%20des%20entreprises%20economiques%20face%20aux%20enjeux%20du%20developpement%20durable%20et%20de%20le%20equite%20sociale%2020%20et%2021%20novembre%202012/32.pdf>.
3. khair.ws/library ، سلسلة الأدلة الإرشادية الصادرة عن مركز الخدمات المنظمات غير الحكومية، المؤسسة الأمريكية للتنمية، تصفح بتاريخ 12 ديسمبر 2017 ، khair.ws/library/wp-content/uploads/books/96.doc
4. الإدارة المستندة إلى النتائج في صندوق البيئة العالمية حلقة العمل الموسعة للبلدان الأعضاء في صندوق البيئة العالمية- 17/16 ديسمبر 2013 مراكش، المغرب، ملف PTT تصفح يوم 12 ديسمبر 2017 ، https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwimh7PLudjbAhUHJMAKHdQEBkcQFggIMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.thegef.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fevents%2F4._RBM_0.pptx&usg=AOvVaw1sDo73PRPRibarE-VR1B-g
5. www.unesco.org ، النهج القائم على النتائج في إجراء عمليات البرمجة والإدارة والرصد وتقديم التقارير، متاح في شكل ملف pdf تصفح يوم 12 مارس 2018 ، unesdoc.unesco.org/images/0017/001775/177568A.pdf تصفح يوم 2017/09/28.