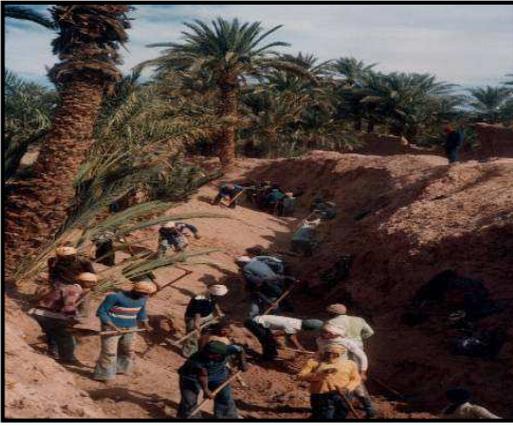
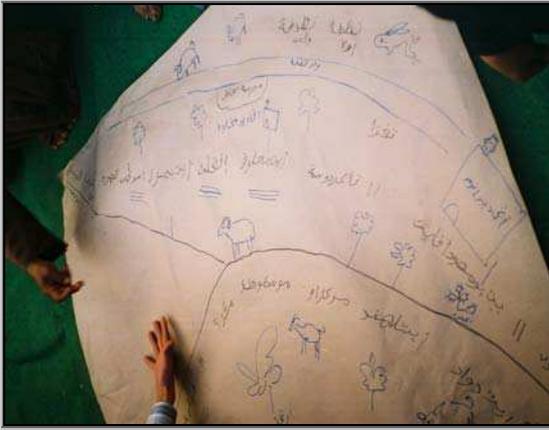




## دعم قدرات الفاعلين المحليين في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية

### دليل عملي في ميدان المقاربة التشاركية والتخطيط التشاركي



إعداد  
د. سليمان أزيكي  
باحث

## فهرس الدليل

4	تقديم
5	لماذا هذا الدليل
5	من الذي يستخدم هذا الدليل؟
6	حدود هذا الدليل
6	محتوى الدليل
7	الباب الأول المقاربة التشاركية الأسس و المقومات
8	1- المقاربة التشاركية
8	1-1 الغاية من الأسلوب
8	1-2 المزايا
9	1-3 أنواع المشاركة
10	1-4 مبادئ وشروط المشاركة
11	1-5 مستويات المشاركة
11	1-6 ركائز المشاركة
13	الباب الثاني منهجية التعلم و العمل بالمشاركة
14	2- مدخل إلى منهجية التعلم و العمل بالمشاركة
14	1.2 أهمية التعلم و العمل بالمشاركة
14	1.1.2 الأساليب
15	1-1-2-1 المصادر الثانوية
15	2-1-1-2 الملاحظة المباشرة
16	3.1.1.2 المقابلات شبه المنظمة
18	2.2 الأدوات
20	1.2.2 الأدوات المتعلقة بالمكان
20	1.1.2.2 خريطة الموارد و الخدمات و الفرص
21	2.1.2.2 المقطع العرضي
24	3.1.2.2 الخريطة الاجتماعية
25	4.1.2.2 مجسم فين
27	5.1.2.2 خريطة التيارات الداخلية و الخارجية
29	2.2.2 الأدوات المتعلقة بالزمان
	1.2.2.2 تحليل الاتجاهات
	2.2.2.2 تحليل موسمية
33	3.2 أدوات التصنيف
33	1.3.2 التصنيف التفضيلي
34	2.3.2 التدرج الجدولي المباشر
39	الباب الثالث المخطط المحلي للتنمية
40	1.3 تعريف
41	2.3 أهمية التخطيط بالمشاركة

41	3.3 شروط نجاح عملية التخطيط
42	4.3 ما هي مراحل التخطيط التشاركي؟
42	1.4.3 مراحل إعداد مخطط تنمية
43	1.1.4.3 التشخيص التشاركي
44	2.1.4.3 الحاجيات التنموية
45	5.3 التخطيط التشاركي
45	1.5.3 التخطيط بواسطة الأهداف
46	1.1.5.3 تحليل المشاركة
46	2.1.5.3 تحليل المشكلة ( شجرة تحليل المشاكل)
49	3.1.5.3 تحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف
51	4.1.5.3 تحليل البدائل
51	6.3 مستويات مرحلة التخطيط التشاركي
54	7.3 المؤشرات القابلة للتحقق موضوعيا
54	8.3 مصادر التحقق
54	9.3 الافتراضات/ الإحتمالات
55	10.3 الموارد البشرية والمادية
55	11.3 الحاجيات المالية
60	الباب الرابع مقترح لصياغة المشاريع
61	1.4 المشروع
62	2.4 مراحل صياغة المشروع
63	1.2.4 ما هو المشكل المراد مواجهته؟
63	3.4 مرحلة صياغة مقترح المشروع
64	1.3.4 بطاقة أولية حول فكرة المشروع
64	2.3.4 بنية المشروع
66	4.4 المتابعة والتقييم
67	خلاصة

## تقديم

شهدت الساحة الوطنية خلال العقود الأخيرة مجموعة من التحولات السياسية، مؤسساتية اقتصادية واجتماعية تدعمها إرادة سياسية عليا، كانت من بين إشارات القوة إصدار تقرير خمسين سنة من التنمية البشرية بالمغرب وأفاق 2025 وإعطاء الانطلاقة لعملية المبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي تصادف هذه الأيام ذكرى ميلادها الأولى.

سعى منها في الانخراط الفعلي في العملية التنموية بجهة سوس ماسة درعة، ودعم قدرات الفاعلين المحليين في شتى المجالات ذات الارتباط بتوسيع هامش المبادرة المحلية للتنمية البشرية، ودعم مشاركة المجتمع المدني في تدبير الشأن العام المحلي، بادرت المفتشية الجهوية لإعداد التراب الوطني والماء والبيئة انطلاقا من منطلق تدخلها المبني على المقاربة التشاركية ومبادئ الاندماج والتواصل إلى إصدار هذا الدليل العملي، الموجه أساسا إلى الفعاليات المؤطرة للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية بالنظر للمواضيع والقضايا الجهوية المطروحة،

انطلاقا من مبدأ الانفتاح هذا، وتكريسا لسياسة القرب والاندماج، تم إعداد هذا العمل لتلبية رغبة المشاركين في الدورات التكوينية التي نظمتها المفتشية لفائدة أعضاء اللجان المحلية للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية على الصعيد الجهوي، والتي همت مواضيع المقاربة التشاركية و الإعداد التشاركي للمشاريع ثم الأنشطة المتاحة للدخل وخلق فرص الشغل.

وتأتي هذه المبادرة كدعم ومناصرة للبرامج المهيكلة لمسألة تهيئة وإعداد التراب الوطني بجهة سوس ماسة درعة، مجسدة في الورشات التشاركية للحوار الوطني حول إعداد التراب الذي نظم سنة 2000 والتصميم الوطني والجهوي لإعداد التراب مرورا ببرنامج مذكرة 21 المحلية لأكادير.

محتوى هذا الدليل، عبارة عن خلاصة تجربة لبرامج تنموية محلية طموحة تؤسس لعمليات تطبيقية على أرضية الواقع، اعتمادا على الصياغة السهلة المبسطة لبرامج التخطيط التشاركي وتقديم نماذج حية يمكن تطبيقها في وحدات ترابية تشابه ظروفها وأوضاعها واقع جهة سوس ماسة درعة.

نتمنى أن يكون هذا الجهد المتواضع، مساهمة من المفتشية الجهوية لإعداد التراب الوطني والماء والبيئة لجهة سوس ماسة درعة، في بناء ودعم القدرات المحلية من أجل تفعيل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية لتحقيق تنمية مستدامة بالجهة.

الحسين ادريوش

مكلف بتسيير المفتشية الجهوية لإعداد التراب الوطني والماء

لجهة سوس ماسة درعة

## لماذا هذا الدليل

هذا الدليل تمّ تصميمه بحيث يتم استخدامه في إطار برامج ومشروعات المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، هو أداة عملية وفعالة للعمل التطبيقي، موجهة لمواكبة الفاعلين المحليين أثناء مسار وضع التخطيط التشاركي، عبر مراحل التشخيص و إعداد ومتابعة وتقييم المشاريع المتبناة. لهذا فهذا الدليل سيساهم في توحيد آليات الاشتغال و التنسيق بين مكونات العمل الميداني و ذلك عن طريق استثمار نتائج العديد من الخبرات والتجارب التي تمّ تبنيها في عدد من المناطق وتطبيقها من خلال آلية عمل برامج تنمية المجتمع والبيئات المختلفة لجهة سوس ماسة درعة.

نظرا للاختلاف الحاصل على مستويات التكوين والتأهيل بالنسبة للمنخرطين في عملية تفعيل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. وكذا النزوع إلى طرق عمل مختلفة تكون أحيانا غير متناغمة، بحيث تؤدي إلى نتائج قد تبتعد عن الموضوع الذي أنجزت من أجله، أي مساعدة الساكنة المحلية عن طريق الجمعيات التنموية لوضع تصور مستقبلي للمجال الحيوي التي تعيش فيه وفق مؤهلاتها التقنية، البشرية و المادية.

يوضح لنا هذا الدليل، الكيفية التي يستطيع من خلالها الممارس التنموي تحسين آليات العمل كي تصبح أكثر نجاعة و فعالية و بالخصوص تكون في متناول الجميع؛ إنه يمثل وثيقة تقدم بصيغة مفصلة كل ما يجب على الفاعل المحلي، المعني بالتخطيط التشاركي وتفعيله اعتماده على مستوى كل مرحلة من مراحل هذا التخطيط، كما تبين طبيعة الأعمال الواجب القيام بها من أجل مباشرة وتنفيذ مراحل التخطيط، ومن أجل تحديد واقع الحال وتشخيص نقط قوة وضعف الجماعة المحلية بهدف بلورة رؤية مستقبلية مشتركة ووضع استراتيجيات متناسقة في أفق تحديد خطط العمل وتتبعها وتقييمها حسب المتغيرات التي يشهدها كل وسط.

من الذي يستخدم هذا الدليل ؟

يتوقع أن يكون هذا الدليل أكثر إفادة للفئات التالية:

🌟 اللجان المحلية/لجن الريادة للتنمية البشرية

🌟 اللجان الإقليمية للتنمية البشرية

🌟 منشطوا، منشطات وفعاليات المجتمع المدني أساسا الجمعيات التنموية الفاعلة بحكم مشاركتهم المباشرة في مختلف مراحل العمل الميداني على مستوى الدواوير. فمنشطوا/مسهلوا المجموعات التنموية الذاتية المشاركون في عمليات التشخيص التشاركي في إطار برامج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية هم فعلا الوسطاء الرئيسيون في عمليات خلق و إنشاء روابط علاقات بين الساكنة المحلية و مختلف الهيئات الإدارية و كذا برامج التنمية المحلية، بحيث يصبح المنشط على صلة مباشرة بمختلف المجموعات العاملة في حقل التنمية.

🌟 الهيئات الإدارية:

سيمكن الدليل هذه الفئة من مهارات وفهم الخطوط التوجيهية العامة التي يصبو إليها وضع المخطط التشاركي الجماعي، انطلاقا من اكتساب واستيعاب أمثل الطرق و المناهج التي

يتم عن طريقها وضع تصور واقعي لمآل المجموعات البشرية الريفية وفق نسق التخطيط التصاعدي بدءاً بالخلية الأساسية التي يشكلها الدوار وصولاً إلى مستوى الجماعة القروية.

❖ الوكالات غير الحكومية :

سيتمكن مسؤولوا الهيئات و المنظمات الدولية من الحصول على نظرة معمقة وواقعية للمجال وعن الدور الذي يمكن أن تضطلع به جمعيات التنمية الذاتية [جمعيات تنموية، مجموعات العمل] من أجل وضع إستراتيجيات تنموية من خلال معرفتها بالإشكالية المدروسة بحيث سيتسنى له دراسة إمكانية تمويل بعض الأنشطة المقترحة حسب الشروط المنصوص عليها.

❖ الهيئات المنتخبة:

سيمكن هذا الدليل من فهم عميق لحاجيات الساكنة المحلية انطلاقاً من تشخيص علمي و تخطيط شمولي للعملية التنموية في محيط الجماعة، وبذلك سيصبح المستشار الجماعي على بينة من الصورة التي يكونها المواطن العادي المساهم في عملية وضع مخطط التنمية وفق مناهج تشاركية للمجال الذي يعيش فيه.

### حدود هذا الدليل

هذا العمل لا يمكن اعتباره وصفاً سحرية لوضع التخطيط التشاركي ، بقدر ما يمكن من اكتساب مهارات و آليات للتفكير الجماعي و البناء التشاركي.

الدليل في حالتنا هذه، لا يعتمد على منهجية أحادية متخصصة في وضع المخططات بصفة عامة بقدر ما يمنح للمستعمل الفاعل ضمن برامج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، فرصة البحث عن إستراتيجية ملائمة لمعالجة القضايا المدروسة وفق قالب و تصور علمي يعتمد منهج التحليل من أجل تخطيط واقعي ملائم للمجال المدروس [ محاط الدوار، مجموعة من الدواوير ثم الجماعة القروية ] هذا الدليل يمنح العناصر الضرورية من أجل بلوغ هذا الهدف ليس إلا.

### محتوى الدليل

تم توزيع محتوى الدليل في أربعة أبواب رئيسة نقدمها على النحو التالي:

**الباب الأول:** و يشمل استعراضاً للمفاهيم الأساسية، ويتناول بإيجاز، شرح المفاهيم المحورية من قبيل المقاربة التشاركية، مراميها، الأسس و المبادئ التي تقوم عليها،

**الباب الثاني:** يضم أساليب و أدوات منهجية التعلم و العمل بالمشاركة فضلاً عن بعض الإرشادات العمل الميداني التطبيقي،

**الباب الثالث:** يقوم بتحليل التخطيط بالمشاركة و يشمل خطوات و مكونات عملية التخطيط بالمشاركة وتقنيات تخطيط المشاريع حسب الأهداف.

**الباب الرابع:** يقدم لنموذج صياغة المشاريع اعتماداً على نماذج تطبيقية حية.

الباب الأول  
المقاربة التشاركية : الأسس و المقومات

## 1 المقاربة التشاركية

في السنوات الأخيرة أصبحت البرامج والمشاريع التنموية تتبنى مفهوم التخطيط بالمشاركة أو ما يُعرف بالمنهج التصاعدي للتخطيط بالمشاركة وذلك بعد فشل معظم الآليات السابقة والتي كانت تتبنى التخطيط المركزي (المنهج الفوقي للتخطيط) التنمية وكذلك متابعة وتقييم هذا المخطط ، وهي تمكّن المجتمع المحلي من بلورة النتائج المتحصل

مفهوم التخطيط بالمشاركة يعني أنّ المجتمعات المحلية مُشاركة في كل مراحل دورة المشروع : التشخيص، تحديد المشكلات ، ترتيب الأولويات ، تحديد الاحتياجات التنموية ، إعداد مخطط عليه تقييم الوضع بالمشاركة وتحويلها إلى مشاريع نابعة من احتياجات المجتمع تكون قابلة للتنفيذ.

### 1.1.1 الغاية من الأسلوب

تتعدد المشاركة وتتنوع في مستوياتها ودرجاتها: من التشاور البسيط مرورا بالعمليات المشتركة لصنع القرار، ووصولاً إلى الإرادة الذاتية من جانب المنتفعين أنفسهم. ويمكن للأهداف والأساليب والأدوات والأنشطة التشاركية أن تسهم جميعاً في خلق عملية التنمية التشاركية تكون قائمة على مبادئ الالتزام بتحقيق الأهداف. فالمشاركة هي السبيل الأمثل لتحقيق مبادرات التنمية المستدامة، حيث أنها ستؤدي إلى :

✿ رفع حس التملك من جانب المنتفعين

✿ زيادة الالتزام بالأهداف والنتائج

✿ تحقيق الاستدامة

✿ رفع القدرات و حس المساعدة الذاتية

✿ إرساء دعائم مؤسساتية وإبرام اتفاقيات التعاقد والشراكة مع باقي الفرقاء

✿ دعم الديمقراطية المحلية

### 1-2 المزايا

✿ إشراك المستفيدين في عملية التعرف على قدراتهم الخاصة و المعوقات التي تحول

دون الاستفادة منها

✿ ضمان مشاركة الجميع يحقق قدراً أكبر من الإجماع

✿ إيجاد كم زاهر من الأساليب والأدوات التشاركية المختلفة من أجل مخاطبة مختلف الجماعات المستهدفة



طريقة metaplan تضمن عملية المشاهدة المستمرة و مشاركة جميع الفئات.

✿ تعزيز الأساليب التشاركية وتدعيم جهود تفعيل الديمقراطية

✿ المساعدة على دمج الجماعات التي تمثل الفئات المهمشة بشكل أكثر فعالية ضمن المسار التنموي

### 3-1 أنواع المشاركة

✿ هناك العديد من الأشكال المختلفة التي يمكن أن تتحقق عن طريقها المشاركة بالنسبة للمجموعات:

✿ المشاركة الشكلية: لايشترك الأشخاص في عملية صنع القرار



إشراك النساء يصبح ضروريا عند اعتماد المقاربة التشاركية و يستحسن التواصل باللغة المحلية.

✿ المشاركة في جمع و إعطاء المعلومات: يشارك الناس من خلال الإجابة على الأسئلة التي يطرحها آخرون يرغبون في الحصول على المعلومات. وعادة ما يتم استخدام الاستمارات و الاستبيانات أو غيرها من الأساليب التقليدية

✿ المشاركة بالتشاور: يشارك الناس من خلال استشارتهم، ويستمع أشخاص من الخارج إلى آرائهم. فيعرف هؤلاء

المتخصصين الخارجيين كل من المشكلات و الحلول، وقد يغيرونها على ضوء إجابات الأشخاص.

✿ المشاركة ببعض الموارد المحلية: يشارك الناس من خلال الإمداد ببعض المواد كالاسمنت، أو باليد العاملة/أو بحصة من المال/أو غيره من الموارد المادية. وفي هذه الحالة، تنتهي المشاركة بانتهاء الحوافز،

✿ المشاركة الوظيفية: يشارك السكان من خلال تشكيل مجموعات للدعم من اجل تحقيق مشروع ما؛ غير أنهم لم يدمجوا منذ البداية ولم يتدخلوا سوى في مرحلة التنفيذ.

✿ المشاركة التفاعلية: يشارك الناس في التشخيص والتحليل اللذان يؤديان إلى تخطيط العمل، وبالتالي يكون لهم النصيب الأكبر في ضمان الاستثمارات الموجهة للعملية التنموية وكذا الحفاظ على الهياكل والممارسات.

✿ التعبئة الذاتية: يشارك السكان من خلال الأخذ بزمام المبادرة، بدلا من الاعتماد على الدعم الخارجي علما أن العملية التشاركية لاتلغي الدعم الخارجي من قبيل الدعم المالي التكميلي أو التقني، إلا أنهم يتحكمون ويراقبون كيفية استعمال هذه الموارد.

لايوجد منهج واحد يمكن إتباعه بشكل عام لتنظيم عملية المشاركة. الطريقة التي يتم بها تنظيم المشاركة تعتمد على الكثير من المتغيرات والعوامل التي يصعب حصرها. إلا أن هناك مجموعة من الشروط والركائز التي تنبني عليها المقاربة التشاركية، حيث تستند إلى مجموعة من القيم، أهمها:

❖ قدرة الأفراد والمجموعات على التعلم والتغير

❖ قدرة الأفراد والمجموعات على التعرف على المشاكل التي تواجههم وإيجاد الحلول لها والعمل على تطبيق الحلول.

❖ قدرة السكان على العمل سويا وبصورة فعالة من اجل تغيير الأوضاع التي قد تخرج عن نطاق سيطرتهم الشخصية كأفراد.



❖ قدرة الأفراد من خلال التغيير الإيجابي لأي عنصر من حياتهم على الاستفادة من التغيير و بالتالي تحسين مستوى حياتهم بصورة شمولية.

❖ تعزيز مشاركة كافة أفراد المجتمع واستفادتهم من المجهود التنموي المبذول.

❖ رغبة الأفراد و المؤسسات في التغير

التغيير يقتضي موافقة الجميع على مبادئ العمل وتحمل النتائج.

والتطور.

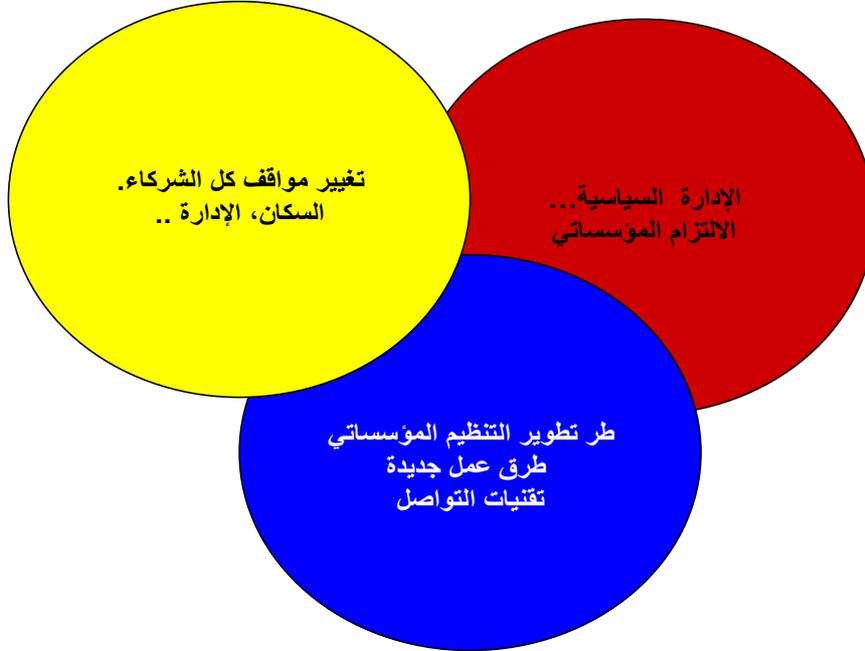
#### 4-1 مبادئ وشروط المشاركة

المبادئ التي تعتمد عليها المشاركة	شروط المشاركة
التواصل	التواصل الحر بين جميع المعنيين
احترام الرأي الآخر	التمثيلية الديمقراطية لجميع الفئات المعنية (الجنس، السن، العرق...)
الالتزام	فرص متوازنة للجميع في مختلف مراحل (التشخيص التخطيط)
المستويات المتقاسمة	مشاركة الجميع في اتخاذ القرار
النضام	مساهمة الجميع حسب الإمكانيات
الوضوح	التعاقد بين المعنيين
التعاون في إطار المساواة	
العمل الجماعي	
التشاور	

## 5-1 مستويات المشاركة



## 6-1 ركائز المشاركة





الحاجيات متعددة ومختلفة حسب الفئات الاجتماعية؛ أساليب العمل التشاركية تمكننا من تحديد الأولويات وفق مناهج علمية بسيطة.

❖ العمل بطريقة تشاركية بالنسبة لمجموعة كبيرة العدد أو في مناطق سكنية ذات أنشطة متعددة يكون مكلفا ويتطلب موارد بشرية مؤهلة

❖ أحيانا لا يكون مستحبا من الناحية السياسية

❖ الوصول إلى الإجماع أو البحث عنه يكون أمرا صعبا بل يصل أحيانا إلى حد الباب المسدود

❖ قد تظهر العمليات التشاركية بعض التوترات الكامنة بل وقد تفضي إلى نزاعات

❖ كثيرا ما يستلزم الأمر وجود مسير أو مسهل متمكن لإدارة العملية التشاركية

## 8-1 المقاربة التشاركية وسيلة لا هدف

ذلك:

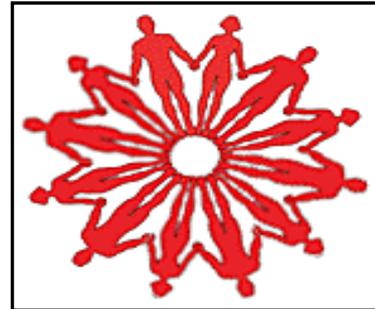
❖ أن يعبر المشاركون بحرية عن آرائهم؛

❖ أن يعبأ المشاركون ويتم تحفيزهم على العمل؛

❖ أن تسهل عملية الخلق والإبداع لدى المشاركين؛

❖ أن يصبح التواصل فعال بين المجموعة؛

❖ أن يتخذ المشاركون قراراتهم بأنفسهم وأن يتحملوا مسؤولياتهم



الباب الثاني  
منهجية التعلم و العمل بالمشاركة

➔ أوليات التعلم و العمل بالمشاركة.

➔ أساليب و أدوات منهجية التعلم و العمل بالمشاركة.

➔ إرشادات العمل الميداني التطبيقي.

## 2- مدخل إلى منهجية التعلم و العمل بالمشاركة

### مدخل

نقصد بمنهجية التعلم و العمل بالمشاركة، مجموعة من الأساليب و الأدوات التي يمكن استعمالها في العديد من الأوضاع و تتركز هذه المنهجية على إشراك الساكنة المحلية و الاستفادة من معارفهم الذاتية في تحليل مشكلاتهم و البحث عن أنسب الحلول ، و هي عملية يتم خلالها دراسة و معرفة أحوال و أوضاع المجتمع و اقتراح أنجع الحلول لمعالجتها و اتخاذ القرارات الملائمة بعد رصد اختياراتهم التتموية.



و تتميز عملية البحث بالمشاركة بأنها تعطي بيانات محددة و أكثر نموذجية و متنوعة و قابلة للمقارنة و لا تستغرق وقتا طويلا، كما أن تكلفة انجازها تبقى معقولة مقارنة مع الإمكانيات المادية التي تتوفر عليها الجماعة القروية مثلا حيث تقتصر على البيانات المطلوبة لتنمية المجتمع المحلي.

و تتضمن منهجية التعلم و العمل بالمشاركة عددا من الأساليب و الأدوات نسوقها على المنوال التالي:

## 1.2 أهمية التعلم و العمل بالمشاركة

### 1.1.2 الأساليب

هناك ثلاثة أساليب رئيسية و هي:

➔ مراجعة المصادر الثانوية

➔ الملاحظة المباشرة

➔ المقابلات شبه المنظمة



اعتماد الرصيد المعرفي المحلي يساهم في تحليل واقع الحال من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

و يمكن استعراضها بشكل تفصيلي كالتالي:

## 1-1-1-2 المصادر الثانوية Les données secondaires



هي مصادر و معطيات يجب قراءتها بتأن و بحس نقدي، يكون لها ارتباط بالموضوع ك: تقارير، إحصائيات، خرائط، صور، أشرطة الفيديو، كتب و مراجع، نظام معلوماتي، الخ..... و ينبغي مراجعة المصادر الثانوية و تلخيصها في شكل :

✿ رسوم بيانية

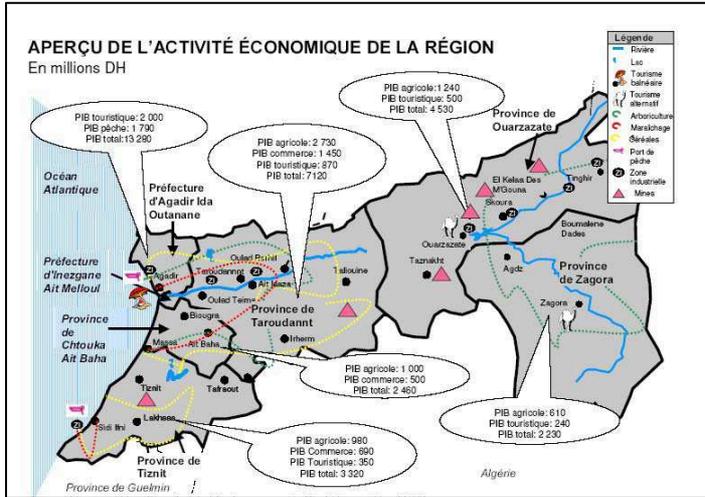
✿ جداول

✿ ملخصات موجزة

✿ نسخ من الخرائط و الصور

عند جمع البيانات من خلال المصادر الثانوية يجب مراعاة الجوانب التالية:

✿ لا تستهلك وقتا كثيرا لجمع المصادر الثانوية لأن البيانات قد تكون قديمة و لا تطابق الواقع الحالي.



✿ حاول أن تتفحص و تنتقد ولا اختيار البيانات و الخرائط يستمر طوال مسلسل التخطيط مصدر: المركز الجهوي للاستثمار سوس ماسة درعة

✿ جمع البيانات من الميدان هو الأساس في عملك و يعطيك معلومات حديثة و واقعية.

## 2-1-1-2 الملاحظة المباشرة L'observation directe

هي طريقة تعتمد استخدام الحواس البشرية لملاحظة الأشياء و مختلف الأحداث و العمليات و التأكد من صحة البيانات و مضمونها و تعتبر أقوى عناصر التدقيق و التحقق عن الإجابات و المعلومات التي تم الحصول عليها، و يستخدم أسلوب الملاحظة المباشرة أيضا لجمع معلومات عن:

✿ الظروف الطبيعية:

مثل نوع التربة، الغطاء النباتي، مصادر المياه، السكن، الماشية، التجهيزات الأساسية، اليد العاملة الخ...

✿ الممارسات السلوكية:

من يقوم ببعض الأعمال كجلب المياه مثلا؟ من المسؤول عن قطع

الماشية؟ من يرتاد المراكز الصحية؟ طريقة الممارسات المتعلقة

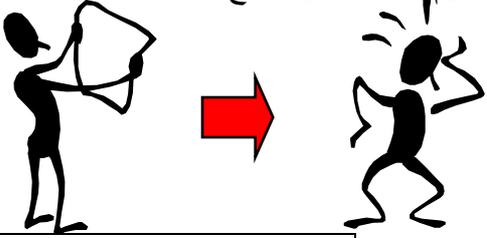


البحث الميداني يكون دائما مدعما بأراء لخبراء متخصصين.

بالأكل، من يجلب الماء؟ هل أنية الماء نظيفة؟ تعامل أفراد المجتمع مع بعضهم أثناء الاجتماعات؟

### أدوات الملاحظة المباشرة

- أدوات القياس: الموازين، أشرطة القياس المترية أو الأجهزة الأخرى للقياس المباشر.
- المؤشرات: علامة يمكن ملاحظتها [ نوعية السكن كمؤشر للثروة... الخ ] الوضع الاجتماعي
- التوثيق : سجلات، دفاتر، أوراق التسجيل و الرسوم البيانية و جمع عينات من الأشياء [ المحاصيل ، أخذ صور... ]



### ما يراعى عند استخدام أسلوب الملاحظة المباشرة

تأطير العملية التشاركية يجب أن يتفادى استعمال القوالب الجاهزة عند مراحل التحليل.

- عدم إحساس الآخرين بأنك تقوم بعملية الملاحظة.
- يفضل تدوين معلومات الملاحظة المباشرة بعد العودة مباشرة
- و مقارنتها بمعلومات المصادر الثانوية المعدة مسبقا.
- استخدم جميع الحواس أثناء الملاحظة: السمع، البصر.

### 3.1.1.2 المقابلات شبه المنظمة Interviews semi structurées

هي أسلوب لجمع المعلومات عن طريق اجتماعات و لقاءات فريق البحث بالمستهدفين، ويتم فيها تحديد الموضوعات بشكل مسبق، أما الأسئلة و الاستنتاجات فتترك للمناقشة و التحليل لاحقا. تختلف طريقة المقابلة شبه منظمة عن طريقة البحث الكلاسيكي الذي يعتمد على ملء استمارات جاهزة غير ملائمة.

### أنواع المقابلات شبه المنظمة :



المنشط دور اساسي في العملية التنموية، تمكينه من تقنيات التواصل يسهل عملية فهم دينامية المجموعات وتسخيرها من أجل تحليل موضوعي للمشاكل المطروحة ومن أجل رسم صورة واقعية عن مختلف الفئات الاجتماعية وعلاقتها المعقدة.

- المقابلة الفردية: وهي تجري مع فرد واحد، و عادة قد تحمل انطباعا شخصيا و تظهر الصراعات الداخلية.
- المقابلة الجماعية: وتستخدم للحصول على معلومات على مستوى المجتمع بشكل عام.
- المقابلات حسب الفئات:

➤ أفراد من المجتمع

➤ مجموعات من المجتمع

➤ أشخاص خارجين [مدرسين من خارج الفئة المعنية بالبحث]

➤ مجموعات المناقشات الموجهة: Focus groupe و عادة تتم لمناقشة موضوعات محددة بالتفصيل مع مجموعة صغيرة من [6 - 12] شخص من أصحاب المعرفة بموضوع معين e Personne ressource [ الماثية مثلا، السقي...]

➤ مقدمي المعلومات الأساسيين : خاصة من خلال مقابلة شخص متخصص و دو مرجعية [مثل شيخ القبيلة، رئيس جمعية، مولدة بالنسبة للنساء كالمقابلة، الخ..]



### خصوصيات المقابلات شبه المنظمة

- ❖ أسلوب غير مكلف و غير رسمي Non formel
- ❖ يمكن الحصول على معلومات مباشرة و حديثة من المصدر.
- ❖ يساعد على فهم وجهات النظر المختلفة حول موضوع معين [مشكلة التعليم مثلا] بصورة مباشرة،
- ❖ يتميز بالمرونة من حيث عدم التركيز على الأسئلة فقط، بل أيضا على الإطار الذي تتم فيه المقابلة: من الذي أجرى المقابلة؟ كيف تم إجراء المقابلة؟ من هم المستفيدون؟
- يحدث تفاعل ايجابي بين فريق البحث و المستجيبين حيث يشارك المستجيبون بتوجيه أسئلة لفريق البحث.

### ما يراعى في المقابلات شبه المنتظمة

- ❖ أن يكون عدد أعضاء الفريق مناسباً [2-3 أفراد]
- ❖ نبدأ المقابلة بالتحية و التعريف لخلق جو ودي.
- ❖ نبدأ السؤال بالإشارة إلى شيء ملموس.
- ❖ مراعاة ظروف من تجري معه المقابلة [ الفترة الزمنية، انشغاله بعمل ما، الخ].
- ❖ توزيع الأدوار [تقسيم المسؤوليات] بين أعضاء فريق البحث.
- ❖ عدم طرح أسئلة غامضة.
- ❖ تجنب الأسئلة الحساسة.
- ❖ تجنب الأسئلة الطويلة المركبة.
- ❖ عدم تكرار الأسئلة.
- ❖ عدم مساعدة من تجري معه المقابلة على الأجوبة.
- ❖ عدم التضجر وسعة الصدر.

❖ تجنب الأسئلة المغلقة: لا أو نعم.

❖ عدم الاعتماد على معلومات دوي النفوذ فقط.

❖ الانتباه إلى التعبيرات غير المنطوقة.

❖ اختيار الوقت المناسب خلال اليوم.

### خطوات الإعداد للمقابلات شبه المنظمة

❖ يتم تحديد فريق متعدد التخصصات من 2 إلى 4 أفراد،

❖ تحدد موضوعات رئيسية و فرعية للمقابلة،

❖ تبدأ المقابلة بالتحية و السلام المتعارف عليه،

❖ تعيين شخص لتسجيل المعلومات [مقرر]،

❖ في البداية نوجه أسئلة تهتم بأحوال المستهدفين [ أسئلة عن الصحة، التعليم، السنة الفلاحية لكسر الحاجز النفسي و التمهيد الجيد للمقابلة.



اللقاء الأول عادة ما يتم خلال تنظيم حفل شاي نستغله من اجل التعريف بمجموعة العمل والغاية من الزيارة، يجب مراعاة قواعد اللباس وأسلوب الخطاب المعتمد على اللغة المحلية المتداولة.

❖ الحرص على استيضاح النتائج بإعادة صياغتها و الحصول على موافقة المستجوبين

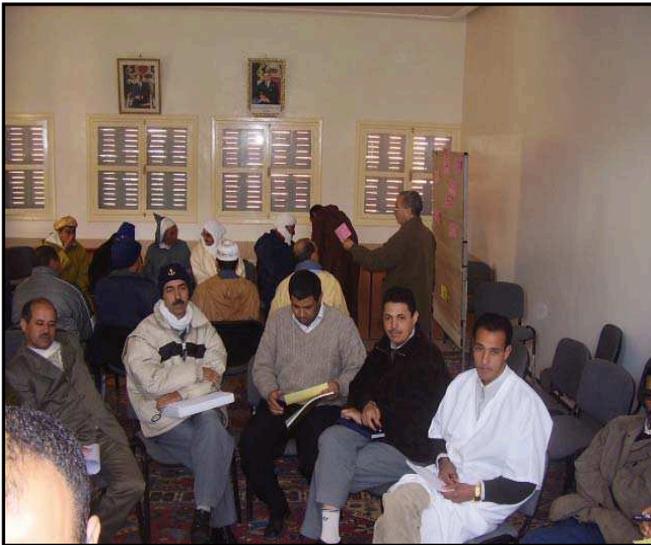
❖ اختتام المقابلة بالشكر و الاتفاق على موعد لاحق.

### 2-2 الأدوات

#### مدخل

تعتبر أدوات منهجية التعلم و العمل بالمشاركة METHODE ACTIVE DE RECHERCHE PARTICIPATIVE من بين الوسائل التي من خلالها يتم جمع و تحليل البيانات، حيث تساعد هذه الأدوات و المعطيات الممارس التتموي على تطبيقها نظرا لسهولة فهمها و التعامل معها ميدانيا.

من بين هذه الأدوات نجد :



المواضيع المتدراصة تتم حسب مجموعات موضوعاتية تصنف حسب مؤهلات الأشخاص المرجع الحاضرين.



من شروط المشاهدة المستمرة اشراك الجميع في عملية الارجاع، هنا تصعب الرؤيا الجماعية نظرا للتموقع غير السليم للمنشط وطريقة تدوين الأشغال.

### ➔ الأدوات المتعلقة بالمكان

- ✿ خريطة الموارد الطبيعية و الفرص.
- ✿ خريطة المقطع العرضي.
- ✿ الخريطة الاجتماعية.

### ➔ الأدوات المتعلقة بالزمان

- ✿ الخط الزمني
- ✿ جدول الأنشطة اليومية
- ✿ تحليل الاتجاهات الزمنية.
- ✿ تحليل الموسمية.

### ➔ أدوات التصنيف

- ✿ التصنيف التفضيلي.
- ✿ التصنيف الزوجي.
- ✿ التصنيف الجدولي المباشر.

### ➔ أدوات التحليل

- ✿ تحليل المشكلة
- ✿ تحليل الأهداف
- ✿ تحليل تسلسل الأثر أو الوقع
- ✿ تحليل الرؤية المستقبلية.

سوف يتم الاقتصار على الأدوات التي يمكن أن تستخدم في تقييم الوضع و التخطيط، في حين سنتطرق إلى أدوات التحليل في فصل لاحق:

## 1.2.2 الأدوات المتعلقة بالمكان

### 1.1.2.2 خريطة الموارد و الخدمات و الفرص

#### الغاية

تكون الغاية من وضع خريطة الموارد و الخدمات و الفرص، الحصول على معلومات مركبة عن الموارد المتوفرة لدى الفئات المستهدفة وتهم، الموارد، الخدمات، الأوضاع الاجتماعية، الاقتصادية عن المجال المعاش.

#### خطوات تطبيق الأداة



• يتم تحديد موقع مناسب لاجتماع عدد كبير من الناس

• يطلب من المواطنين رسم خريطة على الأرض أو على ورق مقوى تمثل قريتهم باستخدام مختلف الموارد المحلية المتاحة [حجارة، حطب، قصب، أوراق، شجر....الخ]. بحيث يطلب منهم أن يتخيلوا كيف يبدو شكل القرية بالنسبة لطائر يطير فوق القرية، ثم يطلب منهم رسم ذلك بتوضيح مختلف المعالم بالقرية أزقة، منازل، حقول، غابات، أودية، مدارس، الخ. يجب على الممارس التتموي أن لا يخجل فيما يجب أن يرسم و كيف بل عليه فقط مواصلة الأسئلة عن كل ما يتم رسمه.

نموذج وضع خريطة الموارد الطبيعية من طرف الساكنة المحلية اعتمادا على استعمال المواد المحلية من تراب و حجارة. عن FAO : أبعاد التنمية المستدامة، وثائق أنترنيت.

• بمواصلة الأسئلة تصبح الخريطة ذات تفاصيل أكثر

• أحيانا يمثل حجم الرسم مضمونا يتعلق بأهمية الشيء بالنسبة للمجتمع.

#### النتائج المتوقعة

عندما يتم إعداد خريطة الموارد و الخدمات و الفرص فإنها تستخدم كقاعدة للنقاش في المسائل التنموية. كما يمكن استخدام خريطة الموارد للحصول على طرق واهتمامات كل الشرائح وتعاملهم مع الموارد كل حسب وضعه الاجتماعي. كما تستغل الخرائط المنجزة في تحديد أماكن إقامة المشاريع والتجهيزات، من قبيل شبكة التزود بالماء الشروب والصرف الصحي أو شبكة الري. ومن مزايا وضع

خرائط الموارد من خلال النقاش الذي تثيره، التعرف على الفئات الأكثر فقرا أو الأقل دخلا من خلال عدم توفر الخدمات و الموارد و الخدمات و الفرص.

خرائط الموارد تبرز تعامل مختلف الفئات مع المجال وفق ظروفها السوسيو اقتصادية وموقعها الاجتماعي. وتشكل هذه المعطيات قاعدة لبحث مستفيض خلال المراحل المقبلة.

### ما يراعى عند تطبيق الأداة

✿ الحرص على عمل مجسم للخريطة على الأرض باستخدام المواد المحلية.



يجب ترك مبادرة اختيار الرموز الدالة للسكان المحلية.

✿ بعد شرح المنهجية، ندع المشاركين يقومون بكل شيء و نكتفي بالملاحظة و الاستفسار.

✿ اذا لم يتفاعل الكبار في تجسيم الخريطة فانه

يمكن الاستعانة بالصغار من أجل رسمها ثم يستدعي

الكبار لتعديلها و شرحها و مناقشتها.

✿ يتم الرسم النهائي للخريطة على الورق بواسطة

بعض الأفراد بعد مراجعتها و تدقيقها.

✿ وفي مرحلة لاحقة يتم تقديمها من أجل المصادقة النهائية.

### 2.1.2.2 المقطع العرضي Le transect

يستعمل المقطع العرضي لفهم ودراسة مستفيضة لخريطة الموارد الطبيعية مما يمكن من تحليل المجال المدروس و الاستعمالات الرئيسية للأراضي، كما تتيح هذه الأداة للمستعملين تحديد المعوقات و الفرص المتاحة عن طريق الاستناد بطريقة خاصة إلى مواقع أو نظم بيئية محددة فوق المجال التي تعطيه خريطة الموارد الطبيعية.

البيانات	الملاحظات	البيانات	الملاحظات
موقع - تسمية - رقم			
البيانات	الملاحظات	البيانات	الملاحظات
البيانات	الملاحظات	البيانات	الملاحظات
البيانات	الملاحظات	البيانات	الملاحظات
البيانات	الملاحظات	البيانات	الملاحظات
البيانات	الملاحظات	البيانات	الملاحظات



**Exemple A2a - Transect**  
Transect des hommes (jeunes), Misera, Gambie



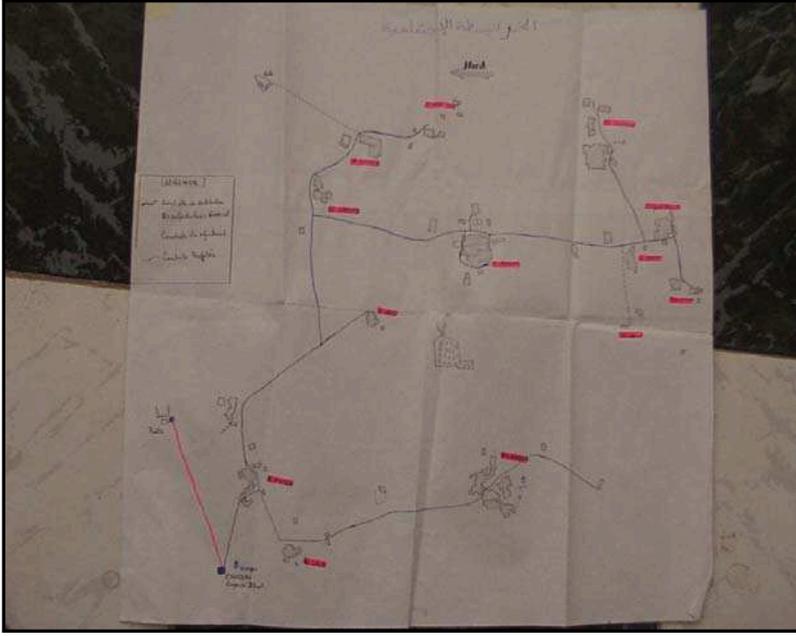
Zone	Habitat	Terre arable	Dépression	Communications (route)	Jardins	Terre arable	Habitat
<b>Type de sol</b>	Sablo-limoneux	Argileux et limoneux	Sablo-argileux		Sablo-limoneux	Sablo-limoneux	Sablo-limoneux
<b>Utilisation des sols</b>	Petites plantations, comme le maïs	Production agricole, jardins, vergers, pâturages, petite production rizicole	Production rizicole faible en raison de pluies insuffisantes au cours de 10 dernières années. C'était une zone potentielle de production rizicole à grande échelle		Production maraîchère, tomates amères, poivre, laitues, oseille, etc.	Production d'arachides, millet précoce, sorghum, millet tardif	Petites plantations, par ex., de maïs, de citrouille, de manioc
<b>Essences d'arbres</b>	Manguiers, omalina, margosiers	Manguiers, noix de cajou, tilia, gayaviers et autres	Manguiers, légumes, etc.		Bananiers, noix de cajou, tilia, manguiers, orangers et papayers	Acajou, mûriers à soie, coton, keno, santango, kurtangawo	
<b>Interventions</b>	Puits CEE			Gouvernement sénégalais	AATG (aide au développement en Gambie)	Département services agricoles striga	
<b>Problèmes</b>	Installations de stockage, machine à millet, outils agricoles	Parasites et maladies des arbres fruitiers, manque de pesticides	Pluies insuffisantes depuis 10 ans	Transport que le dimanche	Débouchés commerciaux, termites, clôtures, diminution progressive de niveau de l'eau avec la sécheresse		

Source: AA/IIED, (1992) From Input to Impact, PRA for Action Aid, The Gambia, IIED

## 3.1.2.2 الخريطة الاجتماعية

### الغاية

تعتبر الخريطة الاجتماعية أداة من الأدوات الفاعلة في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأفراد المجتمع لأن نتائجها تعتبر مدخلا لأداة التصنيف والتعرف على التراتبية الاجتماعية. تمكننا الخرائط الاجتماعية من التعرف على كيفية توزيع السكن وبعض المظاهر المراد دراستها كالفقر على سبيل المثال.

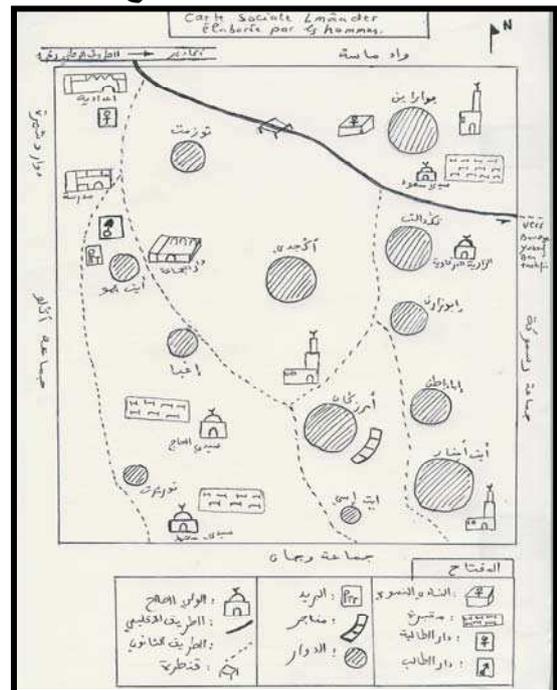
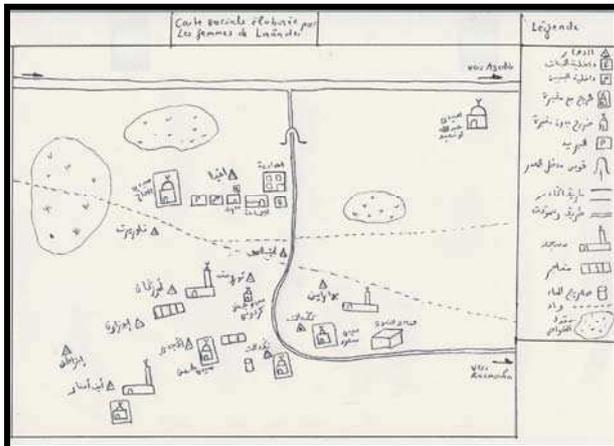


### خطوات تطبيق الأداة

✿ يتم تحديد موقع مناسب لاجتماع عدد مناسب من الناس يمثلون الشرائح الاجتماعية الموجودة بالمجال المدروس.

✿ يطلب من الحاضرين رسم خريطة على الأرض أو على الورق، تمثل كلا أو جزءا من المنازل بالقرية باستخدام مختلف الموارد المتاحة (حجارة، حطب، قصب، أوراق، شجر،..... الخ)

✿ يطلب من الحاضرين وضع علامات أو رموز على المنازل مع تحديد هذه الرموز حسب موضوع الدراسة. بمواصلة الأسئلة تصبح الخريطة ذات تفاصيل أكثر (يجب على الممارس التتموي أن لا يوجه في ماذا يجب أن يرسم وكيف، عليه فقط مواصلة الأسئلة عن كل ما يتم رسمه)



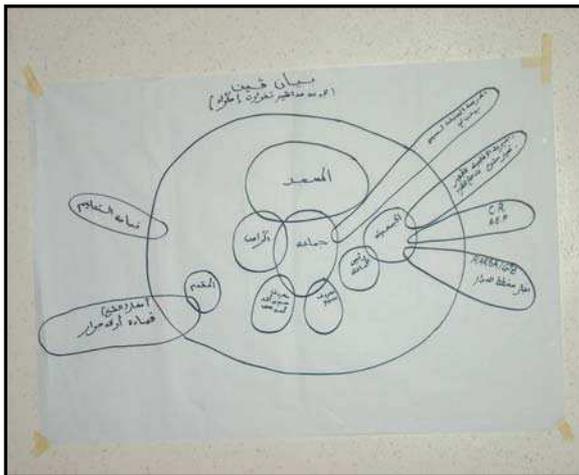
## النتائج المتوقعة

باستخدام هذه الأداة يمكن الحصول على بيانات وتحليلها على النحو التالي :

- طبيعة المساكن شاملة عدد الغرف واستخدامها.
- السكان (الأعمار، الجنس، عدد أفراد الأسرة، عدد المهاجرين)، توضع الأرقام فوق كل نواة مسجلة،
- التجهيزات المتوفرة
- المهن التي يمارسها أفراد المجتمع.
- الخريطة المرضية (الإعاقات والأمراض الوراثية الشيخوخة).
- الموارد التي تملكها الأسرة (ثروة حيوانية، أرض زراعية، جرارات...الخ)
- القبائل والمجموعات السكانية.

## ما يراعى عند تطبيق الأداة

- يفضل أن يتم رسم الخريطة الاجتماعية لمجموعة صغيرة ( من 5 الى 15 فردا) يستحب حسب الإمكانيات المتوفرة الجلوس في مكان مرتفع من أجل الإشراف ورؤية أكبر محيط من المجال المدروس والجلوس فوق أكمة مثلا أو سطح منزل مرتفع.
- إذا كان حجم المنطقة كبيرا جدا فيمكن أخذ نماذج من أجزاء مختلفة للمنطقة.
- أن يتم رفع الخريطة على الورق بعد اكتمالها تماما من على الأرض وتقديمها من أجل المصادقة النهائية..



## Diagramme de مجسم فين Venn

### الغاية

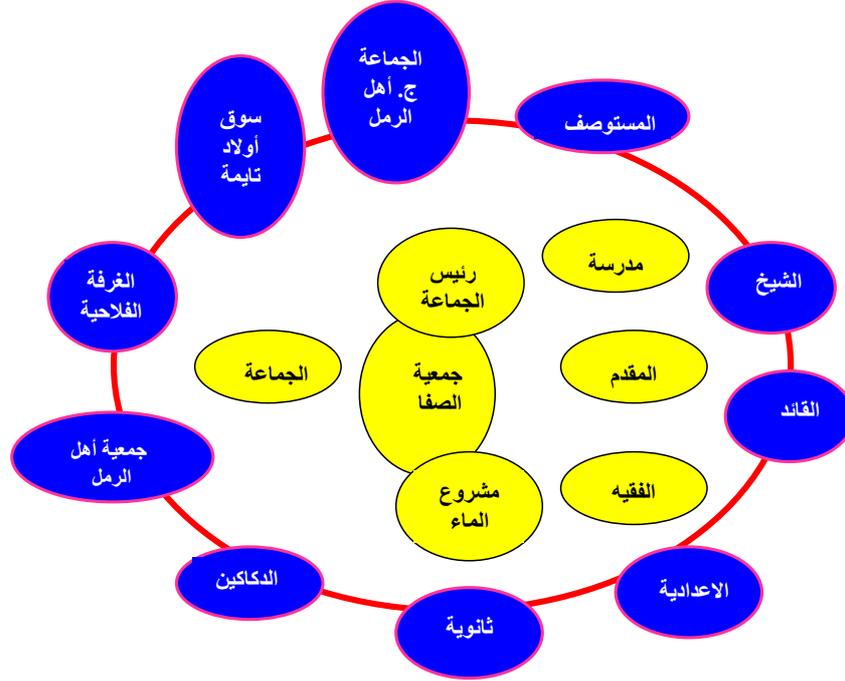
تكون الغاية المثلى من استعمال هذه الأداة، معرفة مختلف المكونات الاجتماعية لمحيط أو مؤسسة معينة و العلاقات التي تربط بينهما وتصنيفها حسب درجات متانة علاقاتها أو تباعدها.

مجسم فين يساعد في تطوير النقاش الى مستويات تساعدنا في عملية التحليل، يعتبر وسيلة لاغاية،

## خطوات تطبيق الأداة

نستدعي أكبر عدد ممكن من سكان الدوار مثلا أو فئة تمثل مختلف الشرائح الاجتماعية للجماعة القروية ونطلب من أحد المشاركين رسم دائرة تمثل محيطهم، بعد ذلك نرسم دوائر أصغر داخل الدائرة الكبرى ويطلب من المشاركين تحديد أهمية المؤسسة حسب وجهات نظرهم المختلفة وكذا علاقتها بمحيطهم الاجتماعي اقتصادي و الإداري بحيث ترسم دوائر كبيرة في حالة متانة العلاقات والعكس بالعكس.

كما أن الدوائر المرسومة خارج المحيط ترمز الى تضاؤل التأثير وضعف العلاقات.



## النتائج المتوقعة

- ✿ إثارة النقاش حول المكونات الاجتماعية للجماعة أو الدوار
- ✿ معرفة التراتبية الاجتماعية داخل المجال المدروس
- ✿ ضبط نوعية العلاقات ودرجات تأثيرها على الوسط
- ✿ تمكننا من تعميق البحث لاحقا باعتماد طرق المقابلات والاستمارات الدقيقة.

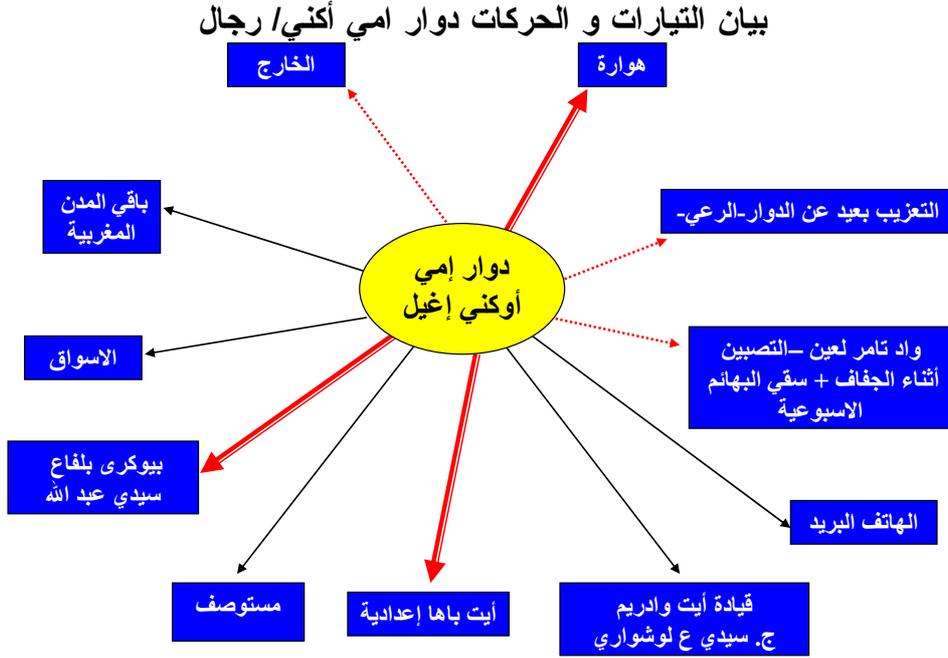
## ما يراعى عند تطبيق الأداة

- ✿ المشاهدة المستمرة
- ✿ تمثيلية متكافئة لمختلف مكونات المجتمع
- ✿ إعطاء الفرص للجميع من أجل إبداء الرأي

● حنكة و حس دقيق من طرف المسير من أجل رسم صورة واقعية عن مختلف الفئات الاجتماعية وعلاقتها المعقدة.

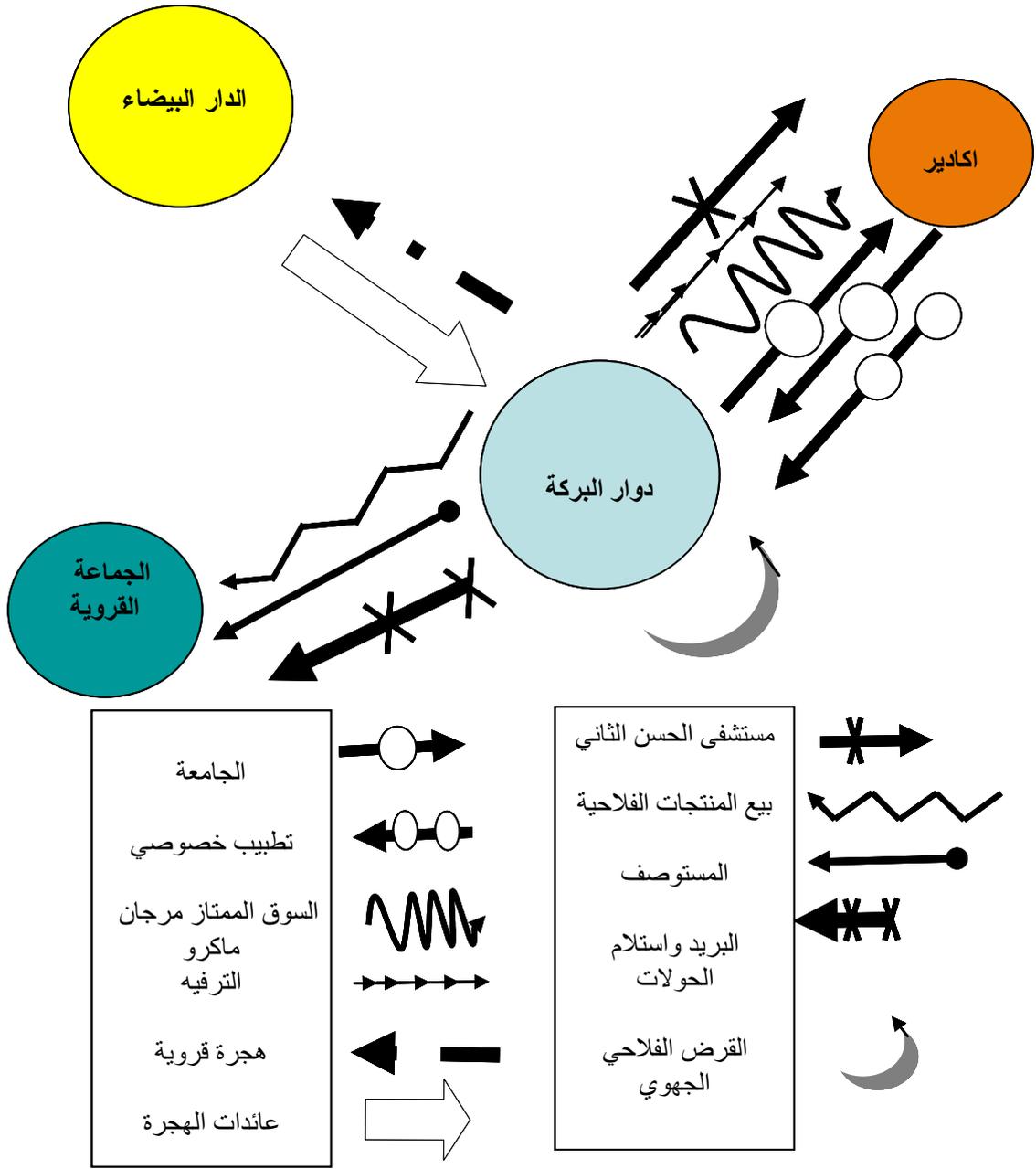
### 5.1.2.2 خريطة التيارات الداخلية و الخارجية

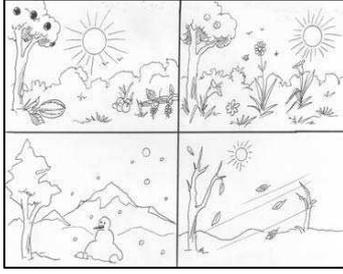
يقوم مبدأ رسم التيارات على تحديد العلاقات التي تربط جماعة معينة أو دوار معين مع محيطه المحلي والجهوي، كما يظهر نوعية هذه العلاقات والمسافات التي تفصل بين الساكنة المحلية والتجهيزات الأساسية من مدارس و مستشفيات وغيرها. كما تستعمل هذه الأداة من أجل فهم العلاقات لاقتصادية والاجتماعية التي تؤلف بين المجالات.



### بيان التيارات و الحركات/النساء

## نموذج آخر لخريطة التيارات





## 2.2.2 الأدوات المتعلقة بالزمان

### 1.2.2.2 تحليل الاتجاهات les tendances

#### الغاية

إن تحليل اتجاهات التغيير في المجتمع تساعد على فهم كيفية حدوث هذه التغييرات في مختلف المجالات خلال فترة زمنية معينة. تحليل الاتجاهات يبين المنحى العام الذي يسير وفقه المجتمع ويبين العتبات التي تطابق عادة أحداث كبرى كالأزمات الاقتصادية الناتجة عن تواتر فترات الجفاف أو غزو الجراد أو حروب وآفات طبيعية كالفيضانات والأمراض. الساكنة المحلية عادة ما تؤرخ لهذه الحقب من خلال الذاكرة الجماعية الشفوية أو المكتوبة. نتحدث عن عام الجوع، أو عام البون، الخ.

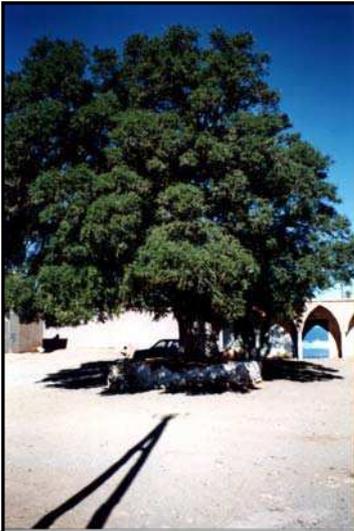
#### خطوات تطبيق الأداة



- ✿ يجب العمل مع مختلف الشرائح العمرية من شباب وكهول وشيوخ، رجالا ونساء
- ✿ يتم السؤال لتحديد التغييرات الكبيرة التي حدثت في المجتمع خلال فترة زمنية محددة.
- ✿ يسأل كبار السن لتذكير كيف كان الحال عندما كانوا صغارا والتغير الذي حدث الآن.

المسنون مكتبات محلية يجب استغلالها من أجل فهم الماضي واستشراف المستقبل.

- ✿ يتم تسجيل المعلومات في شكل رسومات تسهل الفهم باستخدام الرسوم البيانية والرموز التي يرسمها السكان بأنفسهم.



شجرة العبيد بتازروالت (تركانت اسمكان) ذكرت في مصادرالقرن السادس عشر، ومازالت شاهدة على استمرارية منظومة الأركان بسوس.

- ✿ يمكن استخدام الأداة لدراسة اتجاهات التغيير في تدبير الموارد الطبيعية، والتحولات التي تعرفها المشاهد الريفية و المورفولوجية الزراعية، أو تراجع القطيع و الثروات السمكية.

#### النتائج المتوقعة

- ✿ تمكن من دراسة المنحى العام والتغييرات التي يشهدها المجال و المجتمع كما يبين مدى تفاعل الساكنة المحلية مع المتغيرات الجديدة بالطريقة التي يتبنونها وكيف يتأقلمون مع الوضعية الجديدة

• يوضح الاتجاه الذي يسير إليه كل مجال على حدة

• تحديد السلوك الثقافي للمجموعات البشرية تجاه تطور مواردهم الطبيعية والبشرية.

### مايراعى عند تطبيق الأداة

• استخدام وحدات قابلة للعدد مثل (الحصى، الثمار، الخشب ونواة الأركان).

• أن يكون عدد الوحدات معقولا  
لأكبر معدل في الشيء المطلوب  
دراسة اتجاهاته الزمنية (1-5  
وحدات)

• استخدام رموز مختلفة  
للموضوعات بعضها ببعض

• لا بد من تحليل ارتباط أو عدم  
ارتباط هذه الموضوعات بعضها  
ببعض.



قد يخرج كبار السن من تحديد الفترة الزمنية تماما فيحاول الممارس الترموي تذكر بعض الأحداث الهامة (كارثة طبيعية/ ظاهرة فلكية/ حروب... الخ) ومحاولة تقريبه إلى الفترة الزمنية.

### 2.2.2.2 تحليل الموسمية

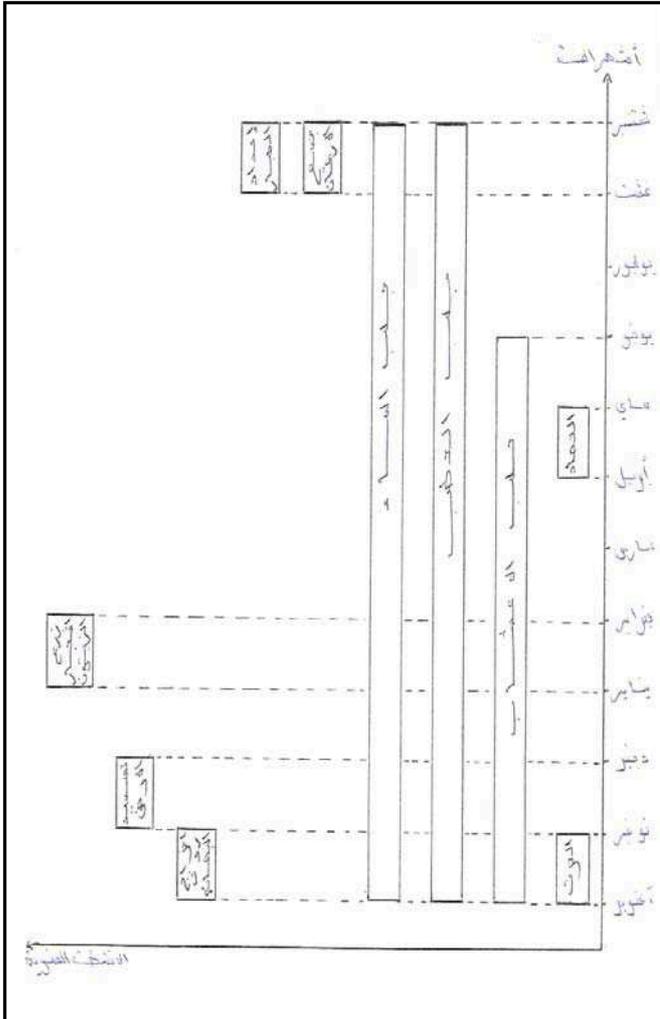
#### الغاية

من منظور موسمي فدراسة و تحليل معظم الأنشطة في المجتمعات خاصة الريفية منها، تتبع أنماط يتم تحديدها حسب المواسم، لذلك الموسمية يوفر مدى واسعا من المعلومات يتم تقديرها.

وهذا التحليل يمكننا في فترة لاحقة من مناقشة كل الأسئلة المطروحة بالنسبة لكل فترة زمنية.

#### خطوات تطبيق الأداة

• تكون البداية بسؤال مجموعة من أفراد المجتمع لتحديد شهور و فصول السنة (يتم استخدام نفس



المصطلحات التي يقدمها السكان) لبدء عملية التفكير في الاتجاه المطلوب؛

✚ يطلب من الحاضرين توضيح الشهور التي حددها باستخدام إثني عشر حجرا يرمز كل واحد منها لشهر محدد على الترتيب؛

✚ يطلب من أفراد المجتمع توضيح الظواهر المرتبطة بمختلف شهور السنة و المواسم بشكل متفاوت مثل هطول الأمطار، الحرارة، العمليات الزراعية، أسعار المحاصيل، مستويات الدخل، و الحاجة للقروض؛

✚ يطلب من السكان بعد ذلك تحديد مستوى أي من هذه الظواهر في كل شهر (فضل البدء بالشهر الذي يمثل أعلى مستوى للظاهرة أو الموضوع المعين، ثم الذي يليه، فالذي يليه) و يتم استخدام الحصى أو الحبوب أو أعواد بأطوال مختلفة حيث يرمز عدد الحصى أو الحبوب و طول العود إلى مستوى الظاهرة أو الموضوع المحدد في الشهر المعين.

✚ في فترة و جيزة يتم عمل رسم بياني لموسمية ظهور مختلف الموضوعات و الظواهر. و من ثم تتم مناقشة أسباب الظواهر المختلفة و علاقاتها ببعضها البعض.

### النتائج المتوقعة

استعمالات هذه الأداة كثيرة ومتعددة المناحي، يمكن استخدامها لمعرفة انشغال الفئة المستهدفة وكذا معرفة الإمكانيات المتوفرة من حيث الوقت ومدى استعدادهم لاستقبال أنشطة جديدة، و يمكن أن تكون نتائج هذه الأداة هامة في تحديد أوقات الكوارث أو عندما تكون هناك حاجة للتدخل و التخطيط أو تعديل برامج غير مناسبة. وتكون أيضا قاعدة للنقاش عند اقتراح برامج جديدة.

### ما يراعى عند تطبيق الأداة

✚ يتم أخذ الموضوعات/ المتغيرات التي نود دراستها واحدا واحدا؛

✚ يجب أن لا يكون عدد الموضوعات/ المتغيرات أكثر من (4) في التطبيق الواحد؛

✚ لابد من التحليل لمعرفة نوع العلاقة بين هذه الموضوعات/ المتغيرات طوال السنة.

Calendrier	Mois Activité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
		Agriculture	Préparation des champs								1									
Saison de laboure											2									
Arrachage des plantes nuisibles																3				
Saison de la moissonne																		4		
Saison d'abattage (orge et blé tendre)																		5		
Cueillette de figes de barbarie								6												
Elevage	Elevage (caprins et ovins) familial							7												
commerce	Vente de céréale (blé tendre à 2 DH le Kg)																		8	
	Vente de figes de barbarie (0,30 l'unité)							9												
	Vente de cheptels							10												
Mode de production	Production de laine, traitement, tissage					11														
Main d'œuvre	Main d'œuvre locale masculine							1												
	Main d'œuvre locale mixte										2									
	Main d'œuvre locale féminine															3				
	Main d'œuvre locale mixte																	4		
	Main d'œuvre locale masculine																	5		
	Main d'œuvre locale masculine								6											
	Bergers du douar								7											
	Main d'œuvre locale féminine								11											

## 3.2.2 أدوات التصنيف

نقصد بها ترتيب الأشياء حسب الأولوية. يفيد التصنيف في الحصول على معلومات حساسة (مثل مستوى الدخل و حجم الثروة)، فمقدمي المعلومات يدلون بقيم نسبية لثروتهم أكثر من تقديمهم لها بالأرقام.

إن الأدوات التحليلية مثل عملية التصنيف تكون مكملة للمقابلة شبه المنظمة، إذ أنها تضيف مزيداً من الأسئلة المباشرة، و هي قد تستخدم كجزء من المقابلة شبه منظمة أو منفصلة عنها.

### إرشادات عملية

- ❁ السكان يقومون بعملية التصنيف بأنفسهم؛
- ❁ نستعمل الوحدات التي يستخدمها السكان عند التقييم
- ❁ نستخدم الأسماء المستعملة من طرف الساكنة المحلية
- ❁ نحاول الوقوف على الأسباب للاختيارات المختلفة أثناء إجراء عملية التصنيف
- ❁ أخذ الوقت الكافي لأجراء العملية

## 1.3.2.2 التصنيف التفضيلي

### الغاية

تستعمل هذه الأداة لتحديد أولويات الفئة المستهدفة، كما تساعد في تحديد أولويات الأفراد و المجموعات وبالتالي المشاكل التي يواجهونها في تحديد الأولويات و الأسبقيات التنموية المختلفة.

### خطوات تطبيق الأداة

الأولوية	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9	9	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8	8	8	8	7	6	5	4	3	2	1
7	7	7	7	7	6	5	4	3	2	1
6	6 <td>6 <td>6 <td>6 <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td>	6 <td>6 <td>6 <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td>	6 <td>6 <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td>	6 <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td>	6	5	4	3	2	1
5	5 <td>5 <td>5 <td>5 <td>5 <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td></td>	5 <td>5 <td>5 <td>5 <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td>	5 <td>5 <td>5 <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td>	5 <td>5 <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td>	5 <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td>	5	4	3	2	1
4	4 <td>4 <td>4 <td>4 <td>4 <td>4 <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td></td></td>	4 <td>4 <td>4 <td>4 <td>4 <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td></td>	4 <td>4 <td>4 <td>4 <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td>	4 <td>4 <td>4 <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td>	4 <td>4 <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td>	4 <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td>	4	3	2	1
3	3 <td>3 <td>3 <td>3 <td>3 <td>3 <td>3 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td></td></td></td>	3 <td>3 <td>3 <td>3 <td>3 <td>3 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td></td></td>	3 <td>3 <td>3 <td>3 <td>3 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td></td>	3 <td>3 <td>3 <td>3 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td>	3 <td>3 <td>3 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td></td>	3 <td>3 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </td>	3 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td>	3	2	1
2	2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td></td></td></td></td>	2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td></td></td></td>	2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td></td></td>	2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td></td>	2 <td>2 <td>2 <td>2 <td>2</td> <td>1</td> </td></td></td>	2 <td>2 <td>2 <td>2</td> <td>1</td> </td></td>	2 <td>2 <td>2</td> <td>1</td> </td>	2 <td>2</td> <td>1</td>	2	1
1	1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1</td> </td></td></td></td></td></td></td></td>	1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1</td> </td></td></td></td></td></td></td>	1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1</td> </td></td></td></td></td></td>	1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1</td> </td></td></td></td></td>	1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1</td> </td></td></td></td>	1 <td>1 <td>1 <td>1 <td>1</td> </td></td></td>	1 <td>1 <td>1 <td>1</td> </td></td>	1 <td>1 <td>1</td> </td>	1 <td>1</td>	1

- ❁ أولاً يتم تحديد

الموضوعات و الأشياء التي تتم المفاضلة فيما بينها أو تدرجها (مشكلات الزراعة، أولويات التنمية، أنواع الحيوانات، أصناف البذور، الخ...

- ❁ يطلب من كل واحد من الحاضرين أن يرتب هذه الأشياء بإعطاء الرقم (1) حسب أهميتها أو أولوياتها و من ثم الرقم (2) التي تليها أهمية و هكذا؛

- ❁ يتم وضع أولويات كل شخص في عمود منفصل؛

- ❁ بعد اكتمال أولويات جميع المشاركين يتم جمع الأرقام بشكل أفقي أمام كل عنصر من عناصر موضوع التدرج؛

✿ تجمع النقاط التي سجلها كل عنصر في عمود منفصل و بناء على ذلك يتم تحديد ترتيب هذه الأشياء/العناصر بحيث يكون الأول في الترتيب هو الرقم الأقل و الأخير في الترتيب هو الرقم الأكبر؛

✿ تستخدم نتائج هذه الأداة كمدخل لبعض الأدوات اللاحقة.

### النتائج المتوقعة

التصنيف التفضيلي يساهم بطريقة جماعية وفعالة في تحديد الأولويات فيما يتعلق بالاحتياجات التنموية للسكان المحلية

### ما يراعى عند تطبيق هذه الأداة

✿ قد يرى البعض أن المشكلة/العنصر الذي حصل على النقاط الأكثر هو الأهم والعكس هو الأصح؛

✿ يتم التطبيق أكثر من مرة لأكثر من مجموعة الحصول على نتائج أكثر دقة؛

✿ في حال تساوي الاختيارين/لعنصرين أو أكثر تعاد المفاضلة بين المشكلين/العنصرين.

### 2.3.2.2 التدرج الجدولي المباشر

#### الغاية

هذه الأداة تساعد في تحديد الأسباب التي تجعل السكان يستخدمون خيارا معينا أو نمطا من أنماط معينة بالنسبة لأصناف مختلفة من الموارد (أصناف الحيوانات، الأشجار و الأعلاف، و الأنشطة المدرة للدخل... الخ) أو محصول معين مقارنة بالأنماط الأخرى.

ملحق 20

الترتيب حسب الأفضلية للأصناف المشتركة	المجموع الأولوية	الأولوية
2	3	1
4	2	3
3	4	4
5	2	4
2	3	5
1	1	2

مثال للتدرج حسب الأفضلية مع الأرقام المشتركة  
- كما ملاحظ من الأرقام  
عند المقارنة - مع الأرقام

## نموذج التدرج الجدولي المباشر

### الصنف

الخصائص	الصنوبر	الخروب	الأركان	الأكاسيا	العرعار	الأوكالبتوس	الصبار
مقاومة الأمراض	****	*****	*****	****	*****	****	*****
وفرة الإنتاج	**	****	*****	**	****	**	****
زيادة القيمة	**	****	*****	**	*****	**	****
مدة التخزين	**	****	*****	*	*****	*	*
وفرة المادة العلفية	**	****	*****	***	**	**	****
الاستفادة من الأخشاب	**	**	***	**	****	*****	*
قلة استهلاك المياه	**	****	*****	*****	****	**	****
أمد الحياة	**	****	*****	****	****	**	*
تثبيت التربة	**	****	*****	****	****	**	*****
التحكم في تقنيات الغرس	****	*****	**	****	****	*****	*****
إجمالي النقاط	31	43	63	32	41	28	37

## خطوات تطبيق الأداة

✿ يتم تجميع عدد معقول من السكان و تحديد الموضوع الذي يتم فيه الاختيار (صنف معين من الأشجار مثلا)؛



✿ يتم تحديد أنواع الأشجار المختلفة الموجودة بالمنطقة؛

✿ أطلب منهم تحديد أهم (5-6) أشجار منها؛

✿ توضع هذه الأشجار في شكل خط أفقي و تمثل أي شجرة بفرع أو أوراق منها لتمكين الجميع من فهم ما يدور أمامهم؛

✿ على الجانب الأيمن تسجل مختلف الأشياء التي

تستخدم هذه الأشجار بواسطة المجتمع. هذه الأشياء يتم الوصول إليها بالسؤال المستمر للجميع (ثم ماذا؟) حتى لا تكون هناك أي إضافات أخرى؛

حصة ميدانية من اجل تحديد الولويات، العمل في الهواء الطلق يعمق التفاعل بين المنشطين و الساكنة المخططة.

✿ يتم مقارنة أصناف الأشجار الموضوعه أفقيا مع كل واحد من الاستخدامات/ المعايير الموضوعه رأسيا و يوضع عدد معين من النقاط على أساس تلك المقارنة حتى تكتمل المقارنة لكل الاستخدامات/ المعايير؛

✿ تجمع النقاط التي حققها كل صنف من هذه الأشجار في كل المعايير، و بناء على ذلك يتم تحديد ترتيب هذه الأشجار حسب الأولوية أو بناء على المناقشة التي تمت؛ يتم سؤال السكان لاختيار أحد هذه الأشجار و يسجل الاختيار. و من ثم يطلب اختيار صنف واحد من الأشجار الباقية... و هكذا حتى الحصول على الترتيب النهائي لكل الأصناف.

## النتائج المتوقعة

الترج الجدولي المباشر يساعد على فهم الأسباب التي يعتمد عليها المجتمع و يضعها في الاعتبار عند تحديد أولوياته.

## ما يراعى عند تطبيق الأداة

✿ نجعل عدد الوحدات التي تستخدم في القياس مناسباً، فإذا كان عدد الأشياء التي يتم ترتيبها كبيراً، نضع عدد الوحدات للمعيار الواحد قليلاً لوصف الشيء و العكس في حالة قلة الأشياء التي يتم تصنيفها؛

✿ نتأكد من أن كل أو معظم الحضور يشاركون في العملية و يجب أن لا يسيطر عليها شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الأشخاص.

## تحديد حاجيات دواري إمي أكني وإغيل /الرجال

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| 1. الطريق           | 6. النادي النسوي      |
| 2. الماء            | 7. الكهرباء           |
| 3. الهاتف           | 8. التعاونية الفلاحية |
| 4. الأقسام المدرسية | 9. سيارة الإسعاف      |
| 5. التشجير          | 10. المستوصف          |

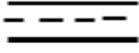
## ترتيب الحاجيات حسب الأولويات

النقط	1	2	3	4	5	6	المجموع
1- 		1	1	1	1	1	5
2- 			2	2	2	2	4
3- 				3	3	3	3
4- 					4	6	1
5- 						5	1
6- 							1

تحديد حاجيات دواري إمي أكني إغيل/ النساء

1. الطريق  
2. المستوصف  
3. الماء  
4. الكهرباء  
5. محو الأمية  
6. النادي النسوي

ترتيب الحاجيات حسب الأولويات

النقط	1	2	3	4	5	6	المجموع
1- 		1	1	1	1	1	5
2- 			2	2	2	2	4
3- 				3	3	3	3
4 					4	6	1
5- 						5	1
6- 							1

## الباب الثالث

### المخطط المحلي للتنمية

### 1.3 تعريف

فمفهوم المخطط المحلي للتنمية، و كما هو وارد بالنسبة لهذا الدليل في سياق المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، عبارة عن لفظة نوعية تعني وضع تصور شمولي لوحدة مجالية بمختلف أبعادها الترابية و حمولتها البشرية، الاقتصادية و الإجتماعية، و هذه الوحدة في إطارنا الآني و المتآلف عليه بالنسبة للجان المحلية للتنمية البشرية، هي الجماعة القروية.



من هذا المنطلق يصبح مخطط التنمية المحلية، أو التنمية الجماعية عبارة عن وثيقة مرجعية تنجز وفق مسار تشاركي معاد Itératif يمكننا بعد مرحلة تشخيص وضعية مجال معين في زمن معين و لفترة معينة من أجل :



تحضير جدول التدخلات من طرف مجموعة صغرى، تعرض النتائج خلال جلسة علنية موسعة من أجل تطعيمها و الموافقة عليها.

1. رصد التوجهات الإعدادية و طرق تدبير مجال معين أو جزءا منه من طرف المجموعة البشرية المستغلة لهذا المجال.

2. تحديد العمليات ذات الأولوية المراد إنجازها في المجال المعني بالأمر بقصد بلوغ الأهداف التي سطرته هذه المجموعة البشرية اعتمادا على اختياراتها المدروسة باعتماد المخطط.

3. إحصاء و ابتكار الطرق و الإستراتيجيات الكفيلة بتجنييد الموارد الضرورية من أجل إجراء العمليات المبرمجة في إطار المخطط.

بعد هذا التعريف المبسط، يتبين أن مخطط التنمية الجماعية، يعتبر إطارا مرجعيا لاختيارات سياسية و تقنية من شأنه استشراف الآليات و العمليات الضرورية من أجل تدبير أنجع للوسط و كذا تحقيق و برمجة الاستثمارات الضرورية لبلوغ هذه الغاية.

فالمخطط يحدد الطرق الأكثر فعالية للاستعمالات المستدامة للموارد الطبيعية والبشرية من أجل تحقيق تنمية شمولية مستدامة لفائدة الساكنة المستغلة لهذا المجال.

ولعل الاستفادة المثلى من تهيئة مخطط تنمية الجماعة مساهمته في بلورة عمليات و تهيئة التراب Aménagement du territoire أي رصد حصيلة التحولات التي لحقت للوسط من أجل الرفع من مستوى إنتاجية هذا الأخير من جهة و كذا ضمان حمايته بتحسين ظروف استغلاله من جهة ثانية.

تعتبر وثيقة مخطط التنمية المحلية أداة مرجعية يتم اللجوء إليها بصفة دائمة من طرف معتمديها [ اللجان المحلية للتنمية البشرية، المجالس القروية، الجمعيات التنموية] من أجل إرشاد وقيادة عمليتها التنموية، و أيضا تعتمد كوثيقة أساسية بالنسبة للهيئات و المنظمات الممولة من أجل دراسة و اختيار مستوى المساعدات المالية و الاستثمارات الضرورية لإنجاز الأنشطة التنموية المؤدية إلى بلوغ النتائج المسطرة.

ونتيجة لهذا يعتبر مخطط تنمية الجماعة أداة للتشاور ودعم قدرات مؤسسات التنمية الذاتية من قبيل اللجان المحلية للتنمية البشرية كقوة اقتراحية تفاوضية مؤهلة.

### 2.3 أهمية التخطيط بالمشاركة



✿ إعداد خطط نابغة من الاحتياجات الفعلية

✿ ترسيخ منهج التنمية القاعدية أو التنمية التصاعدية

✿ التخطيط التشاركي هو مقارنة تدعو إلى التفكير العميق في المستقبل. فهو يسمح بكشف حاجيات السكان الآتية والمستقبلية،

كما أنه يمكن من التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث. وبذلك فهو يحث على تكوين وتحديد رؤيا مشتركة للمستقبل ويمكن في نفس الوقت من استكشاف الإستراتيجيات المناسبة من أجل الاستجابة لحاجيات السكان وتلبية طموحاتهم؛

✿ يساهم في بناء قدرات المجتمعات المحلية عن طريق إشراكهم في كل مراحل التخطيط

✿ هو مقارنة لتحسين التدبير: فهو يسمح بالإنكباب على الأولويات واستكشاف البنيات والوسائل المناسبة من أجل تنسيق وتدبير التدخلات، كما يقدم إطارا دقيقا لمتابعة مشاريع التنمية وفق مؤشرات قابلة للمعاينة والقياس، ويقدم أخيرا الحجج الضرورية لتعبئة تمويلات المشاريع المبرمجة؛

✿ إن التخطيط التشاركي هو طريقة عمل تسهل وتوجه الحوار مع جميع المتدخلين المحليين أو غير المنتمين للدائرة الترابية للجماعة. إنه يقدم إطارا للتشاور حول آفاق التنمية بطريقة تشاركية؛

✿ تبنى ومتابعة الخطط من قبل المجتمعات المحلية نتيجة لإحساسهم بأن الخطط نابغة من احتياجاتهم

✿ إن التخطيط التشاركي هو مقارنة لتحسين التواصل داخل الجماعة المحلية

✿ الحصول على دعم المنظمات المانحة

### 3.3 شروط نجاح عملية التخطيط

التخطيط التشاركي هي عملية للتبصر واتخاذ القرارات الاستراتيجية، هذا ومن أجل القيام بها على أحسن وجه يجب على اللجنة :

✿ إعطاء عملية التخطيط وقتها الكافي، فهي تعد بمثابة استثمار وليس ضياعا للوقت والمجهودات.

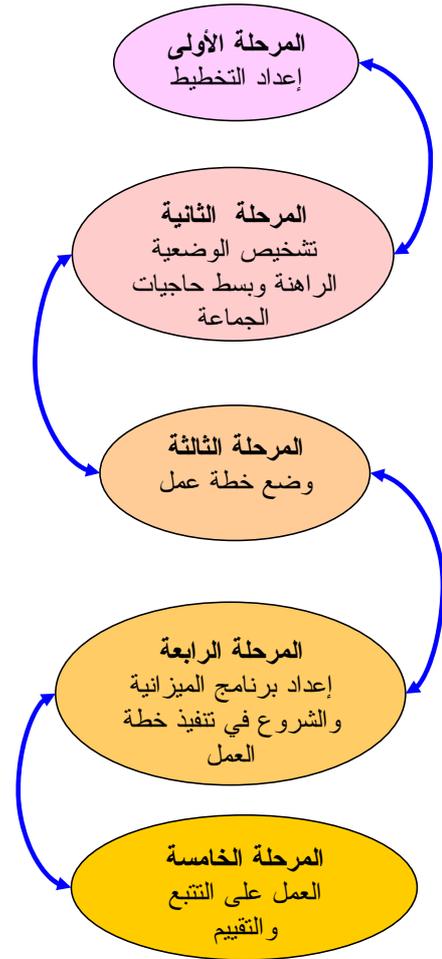
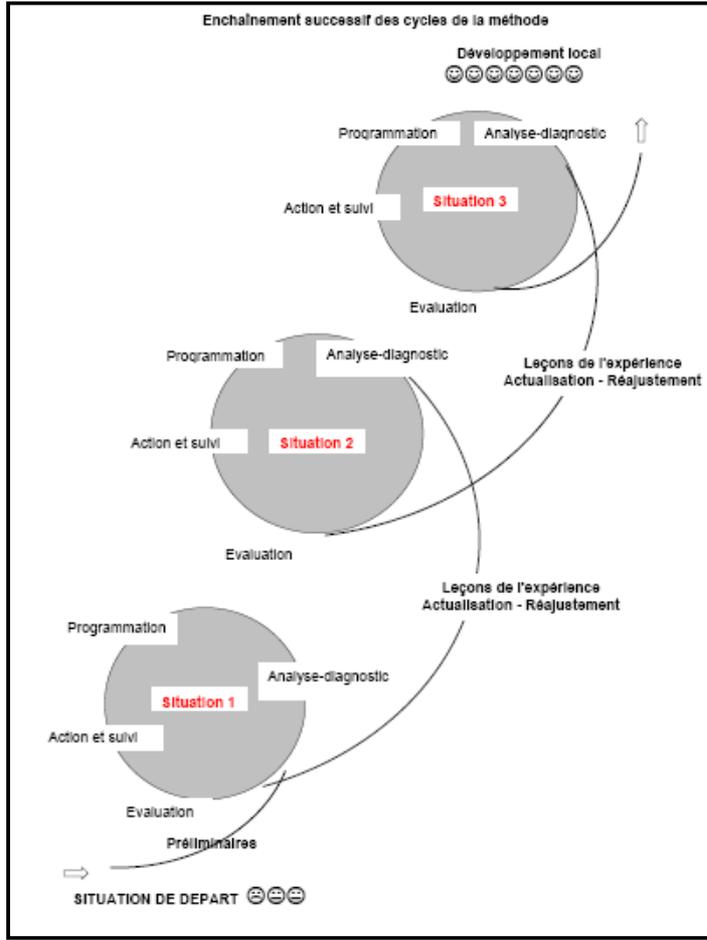
- ✿ إشراك جميع الفعاليات (المكتب المسير، المكتب التنفيذي، الأطر والشركاء، الجماعة السلالية، الخ)
- ✿ وضع مخطط سير العملية واتباعه بدقة.
- ✿ اعتبار أنه الوقت المناسب للمراجعة والتدقيق التوفر على جميع المعلومات الضرورية.
- ✿ إنهاء العمل الأولي قبل الاجتماعات، لإعداد المشاركين.
- ✿ تقييم مراحل العملية حسب الحاجيات الخاصة للجمعية مع مراعاة المنطق الذي تتبعه مختلف المراحل.
- ✿ تقبل الانتقادات، وعدم التخوف من اكتشاف وطرح طرق وأفكار جديدة.
- ✿ خلق فضاء مفتوح للنقاش في مسلسل التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة تفضيل مصلحة المؤسسة على مصلحة الأفراد.

### 4.3 ما هي مراحل التخطيط التشاركي؟

#### 1.4.3 مراحل إعداد مخطط تنمية

في تقديم للمسار العملي *la démarche de travail* ، سنستعمل مصطلحي " مرحلة " ومحطات" في غياب مصطلحات أخرى ملائمة، لا يتعلق الأمر في الحقيقة بتتابع حقيقي، ففي كثير من الأحيان تجري مراحل كثيرة بصورة متزامنة وتقتضي الصيرورة على مستوى الجماعات القروية من حين لآخر العودة إلى مراحل سابقة. إن المصطلحين محطة " ومرحلة" يبدوان مع ذلك مفيدان في إطار عمل الدعم، لأنهما يسهلان عملية التمكين بالنسبة لنهج العمل وتثمينه، ويمكننا الفاعلين من التمتع بصورة أفضل في المسار.

يمر إجراء التخطيط التشاركي من أجل وضع المخطط المحلي للتنمية بخمس مراحل أساسية نقدمها على النحو أسفله. قبل ذلك نذكر أن جل هذه المراحل تكون أحيانا متراكبة لذلك سنتطرق إليها بإدماج أهم المراحل فيما بينها:



### 1.1.4.3 التشخيص التشاركي



على الرغم من تعدد وتنوع أساليب التخطيط التنموي على مستوى المجتمعات المحلية فإن استخدام المنهج القاعدي/ أو التصاعدي ( من أسفل إلى أعلى ) يعتبر الأكثر كفاءة حيث يتم فيه إشراك المجتمع المحلي في المراحل والخطوات حتى الحصول في النهاية على خطط واقعية ونابعة من مشاكل المجتمع الحقيقية . وحتى يتم إعداد خطط تلبي احتياجات المجتمع لأبد أولاً من تشخيص الوضع.

❖ التشخيص الواقعي لمؤهلات المجال المعاش

❖ تشخيص المؤهلات و الموارد التنموية/و المؤهلات القابلة للتطور و التنمية

❖ التعرف على الحاجيات التنموية الأساسية للمجتمع انطلاقاً من الساكنة المحلية

## ماذا نقصد بتشخيص الوضع؟

❁ نقصد بتشخيص الوضع معرفة موارد المجتمع المعني أي البحث التشاركي عن المؤهلات و الموارد التنموية المتوفرة بتراب الجماعة القروية.

❁ التعرف على الحاجيات التنموية الأساسية للمجتمع – الطبيعية، البشرية، والسوسيو اقتصادية— ومعرفة مشاكله وتحليلها ، وبالتالي:

❁ تقدير الاحتياجات التنموية وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للمجتمع .

وقبل الدخول في تقدير الاحتياجات التنموية لابد أن نتعرف على:

### المؤهلات التنموية

حصيللة الموارد المتوفرة في مجتمع ما والتي يمكن إستغلالها والاستفادة منها نقصد بها **التنمية** وتطوير المجتمع . وتتقسم الموارد التنموية إلى:

### الموارد الطبيعية

هي الأرض قاعدة الإنتاج وما تحتويه من تربة وغابات ومراعي ومياه جوفية أو سطحية ومعادن وحيوانات برية.

### الموارد البشرية

هم السكان وما يملكون من ثروات وجملة المعارف والخبرات والمهارات والمؤهلات والمهن وكذا الحرف الموجودة في بيئتهم ووسطهم الاجتماعي. يجب تشخيصها بحسب النوع، أي **أخذ** بعين الاعتبار كافة قوى ومقومات المجتمع – الفقراء، الأغنياء، الفئات لمهمشة، الرجال و النساء على حد سواء—

### التنظيمات المهيكلة للعملية التنموية

هي المؤسسات والتنظيمات (الجماعة التقليدية، الجمعيات التنموية، تعاونيات، فيدراليات، المصالح الخارجية، الخ. والتقاليد والثقافات والأعراف الموجودة في المجتمع).

## 2.1.4.3 الحاجيات التنموية

### تعريف الحاجيات التنموية

الاحتياج التنموي هو كل ما تحتاجه عملية التنمية لمجتمع معين من موارد مالية، بشرية، بناء قدرات... وغيرها، هذه الاحتياجات تُعكس في شكل خطط وبرامج ومشاريع، ويقتصر تعريف الحاجة على أنها حالة عدم توازن يشعر بها فرد أو جماعة، أو فردية نتيجة الإحساس بالرغبة في تحقيق هدف معين يحتاج تحقيقه إلى توفر إمكانيات أو موارد معينة.

### دراسة وتحليل الحاجيات

هو دراسة داخلية تقوم بها مجموعة بشرية لرصد مواردها التنموية ( الطبيعية ، البشرية والمجتمعية وتحديد المشكلات التنموية وترتيب الأولويات وتحديد الأنشطة التنموية اللازمة لمعالجة تلك المشكلات

## أهمية تقييم الحاجيات التنموية

- ✿ بناء قدرة أفراد المجتمع في تحديد مشكلاتهم وتحليلها والتفكير في الحلول الممكنة واتخاذ قرارات بشأن الأولويات التي يتم القيام بها باستخدام الموارد المتوفرة أو التي يمكن تعبئتها،
- ✿ تعتبر عملية أساسية و أداة هامة من أدوات إدارة العمل التنموي بالمجتمع
- ✿ تساعد على إيجاد الحلول وتحديد احتياجات السكان ووضع الخطط التنموية المناسبة من طرف أعضاء المجتمع أنفسهم
- ✿ تعتبر أداة هامة في توعية المجتمع بالعمليات الأساسية في إحداث عملية التغيير والذي تهدف إليها الأنشطة التنموية
- ✿ تمكن من وضع تصورات مستقبلية لمحيطهم بطريقة تشاركية وبحث احتياجاتهم التنموية وتقديرها و وضع خطة تنمية شاملة للمجال المعني بالتدخل .

## 5.3 التخطيط التشاركي

### 1.5.3 التخطيط بواسطة الأهداف

#### الغاية

- ✿ مجموعة من الطرق والأدوات المساعدة على تخطيط مختلف عمليات/مشاريع التنمية
- ✿ منهجية معتمدة رسميا من طرف العديد من المنظمات والإدارات وممولي برامج التنمية الدولية...
- ✿ من الضروري التذكير بأن التخطيط بواسطة الأهداف هو طريقة عمل لا أقل ولا أكثر
- ✿ مصداقية ونوعية النتائج المتوصل إليها رهينة بكفاءة والتزام وجدية المشاركين ودرجة مشاركتهم

#### خطوات تطبيق العملية

مرحلة التحليل	مرحلة التخطيط
- تحليل المشاركة	- الهدف العام
- تحليل المشاكل	- الهدف الخاص
- تحليل الأهداف	- النتائج
- تحليل البدائل	- الأنشطة
	- منطق التدخل
	- المؤشرات الموضوعية
	- مصادر التحقق
	- الافتراضات الأساسية
	- الموارد البشرية والمادية
	- الحاجيات المالية

## ما يراعى عند تطبيق هذه الأداة

- تتأثر النتائج بطبيعة وجودة المعطيات المعتمد عليها
- منهجية تؤسس لمسلسل تواصل يجمع بين كافة المعنيين
- تمكن من تحديد أهداف ونتائج وأنشطة واضحة وواقعية

### 1.1.5.3 تحليل المشاركة

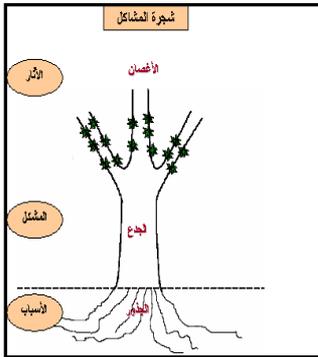
- يعطي صورة عن الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي لها علاقة بالموضوع
- يحدد المصالح والانتظارات والتخوفات والمؤهلات الخاصة بالأفراد والمجموعات التي لها علاقة بالموضوع

◀ تحليل المشاركة يعني :

- تحديد الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي لها علاقة بالموضوع
- وضع وترتيب فئات المعنيين إذا كان ذلك ممكنا
- تحديد درجة ونوعية الاستفادة أو الضرر
- استخراج مؤهلات مختلف الفئات
- وضع خلاصات واستنتاجات قد تفيد في التحليل
- ....

### 2.1.5.3 تحليل المشكلة ( شجرة تحليل المشكلة )

#### الغرض



تستخدم أداة تحليل المشكلة لتحديد العلاقة بين المسببات والآثار الناجمة عن مشكلة محورية معينة و عادة ما يتم عمل تحليل المشكلة بعد أن يتم التعرف على المشاكل و يتم تحديد أولوياتها في مجتمع ما .

#### خطوات تطبيق الأداة

- يتم التعامل مع كل مشكلة على حدة.
- جمع كل المظاهر ذات العلاقة بوضع ما، (الصحة، الزراعة والأعمال الصغيرة) ويتم تصنيفها إلى أسباب، مشكلة محورية، آثار.



- توضيح الأسباب أسفل المشكلة المحورية والآثار على المشكلة المحورية.
- ترسم خطوط لتوضيح العلاقات بين الأسباب وبعضها، الأسباب والمشكلة المحورية، المشكلة المحورية والآثار، الآثار وبعضها.

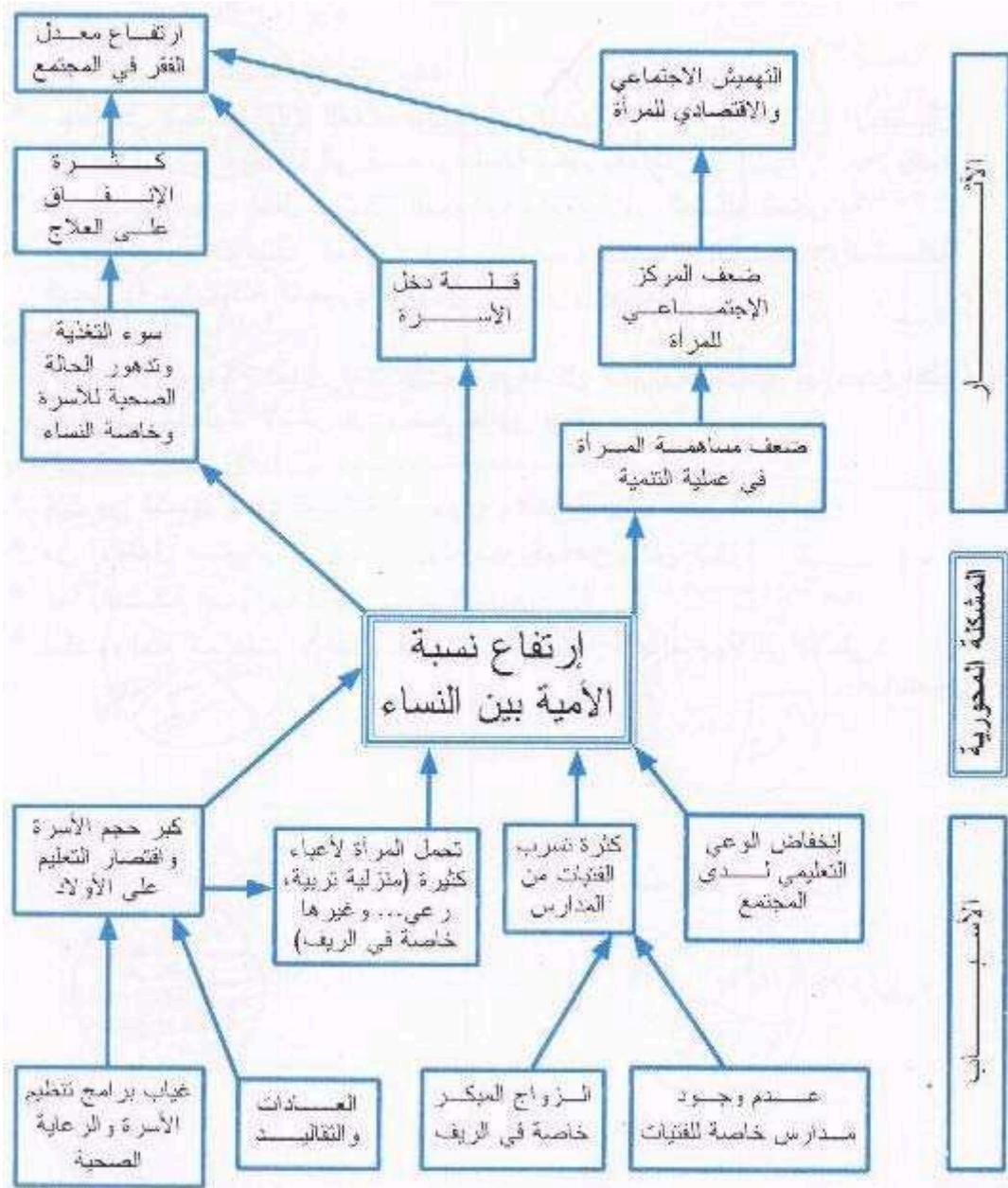
### النتيجة المتوقعة:

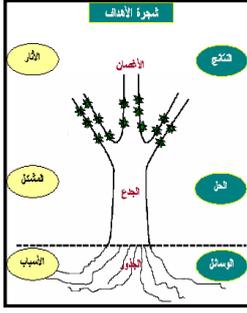
باستخدام هذه الأداة يمكن تحليل المشكلات ومعرفة كل الجوانب المتعلقة بها من أسباب و آثار وتعتبر هذه الخطوة الأساس في وضع تصور ومقترحات الحل

### ما يراعى عند تطبيق الأداة:

- لابد من التحديد الجيد للمشكلة المحورية والتفريق بينها وبين الأسباب.
- من الأفضل استخدام البطاقات لسهولة تحريكها من مكان لآخر.
- ابدأ بالمشكلة المحورية فالأسباب ثم الآثار.
- تأكد وراجع اتجاهات الأسهم والتي يجب أن تكون كلها متجهة إلى الأعلى.

## شجرة تحليل المشاكل كنموذج





### 3-1-5-3 تحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف

إن المعالجة للمشكلة التنموية هو حلها ومن ثم إحداث تغيير إيجابي في حياة الفئة المستهدفة

بعد أن يتم تحليل المشكلة تأتي مرحلة التخطيط لحلها وذلك بتحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف وفق الخطوات التالية:



➤ تحويل المشكلة المحورية إلى هدف تنموي / محوري واضح يمثل الوضع المثالي

ويكون الحل الجذري للمشكلة المحورية .

➤ تصميم الوسائل المناسبة لتحقيق الهدف

التنموي من خلال معالجة أسباب المشكلة المحورية والقضاء عليها.

➤ نتيجة للخطوتين السابقتين تبدأ المشكلة في

الزوال تدريجياً وتتحول آثارها تلقائياً إلى نتائج إيجابية مرغوبة .

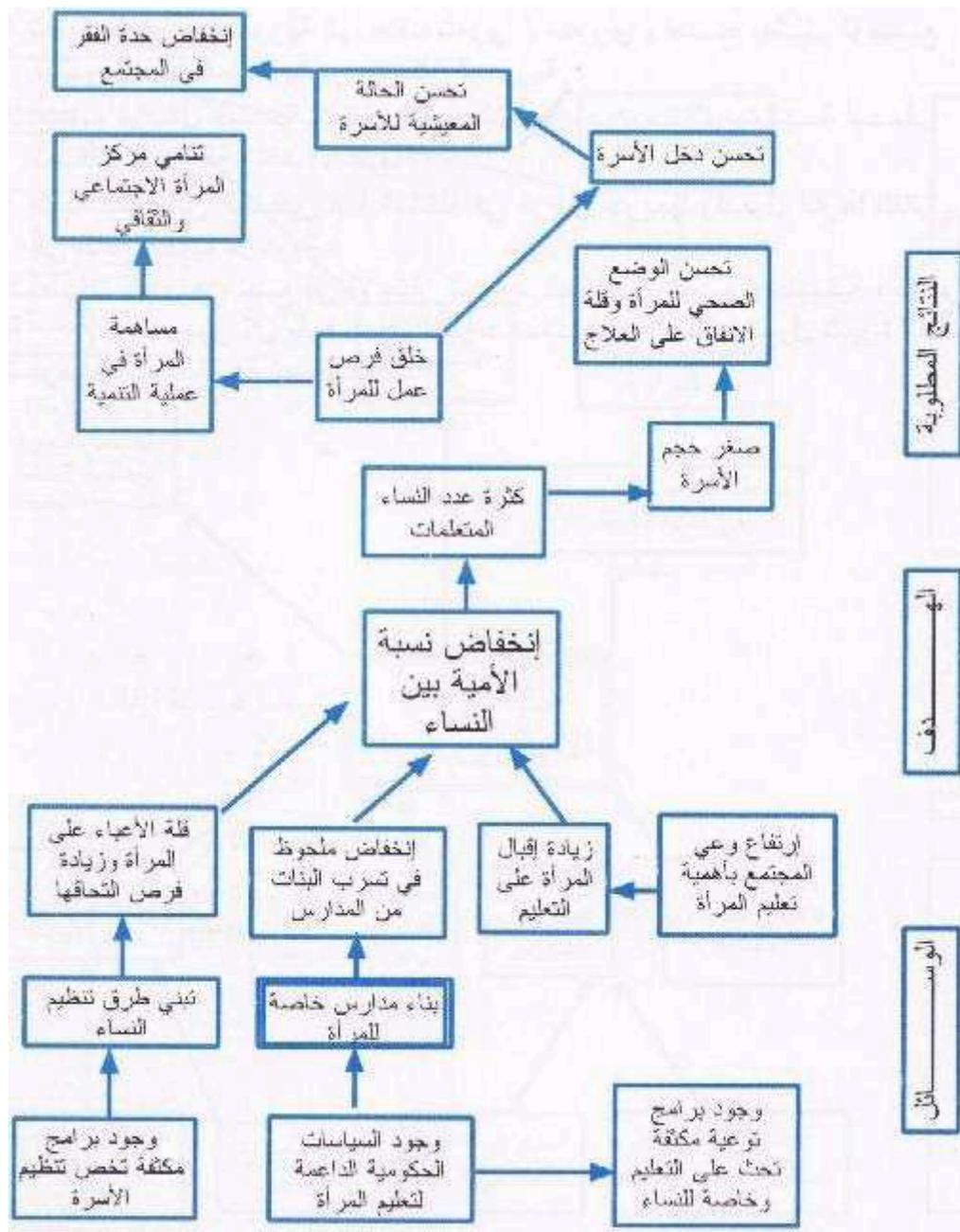


هذه الخطوات تتم ونحن نضع في الاعتبار

الموارد المتاحة (مادية ، لوجستية بشرية ،

زمنية ..... الخ ) ودور كل طرف من الأطراف ذات الصلة وبذلك تتحول شجرة المشكلة إلى

شجرة أهداف بالطريقة الموضحة أدناه .



### 4.1.5.3 تحليل البدائل

← التعرف على سلسلات "وسائل - نتائج" مع توضيح الاستراتيجيات الممكنة ؟

← تحديد البديل الذي يجسد الإستراتيجية المناسبة للمشروع

يعتمد في هذا التحديد على معايير متفق عليها مثل:

- مدى الاستجابة لتطلعات المعنيين
- مدى وفرة الموارد
- إمكانيات الإنجاز والاستدامة (مؤسسية، اجتماعية، بيئية، مالية...)
- مقارنة النتائج بالكلفة
- الأفق الزمني
- ....

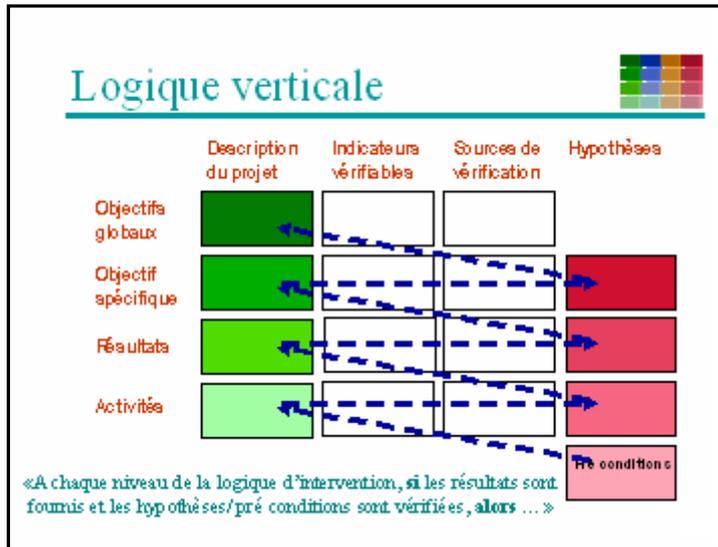
← التعرف على الأهداف غير المرغوب في تحقيقها أو غير قابلة التحقيق

### 3- 6 مستويات مرحلة التخطيط التشاركي

التحليل العمودي/ الأفقي لجدول تخطيط المشروع أو البرنامج

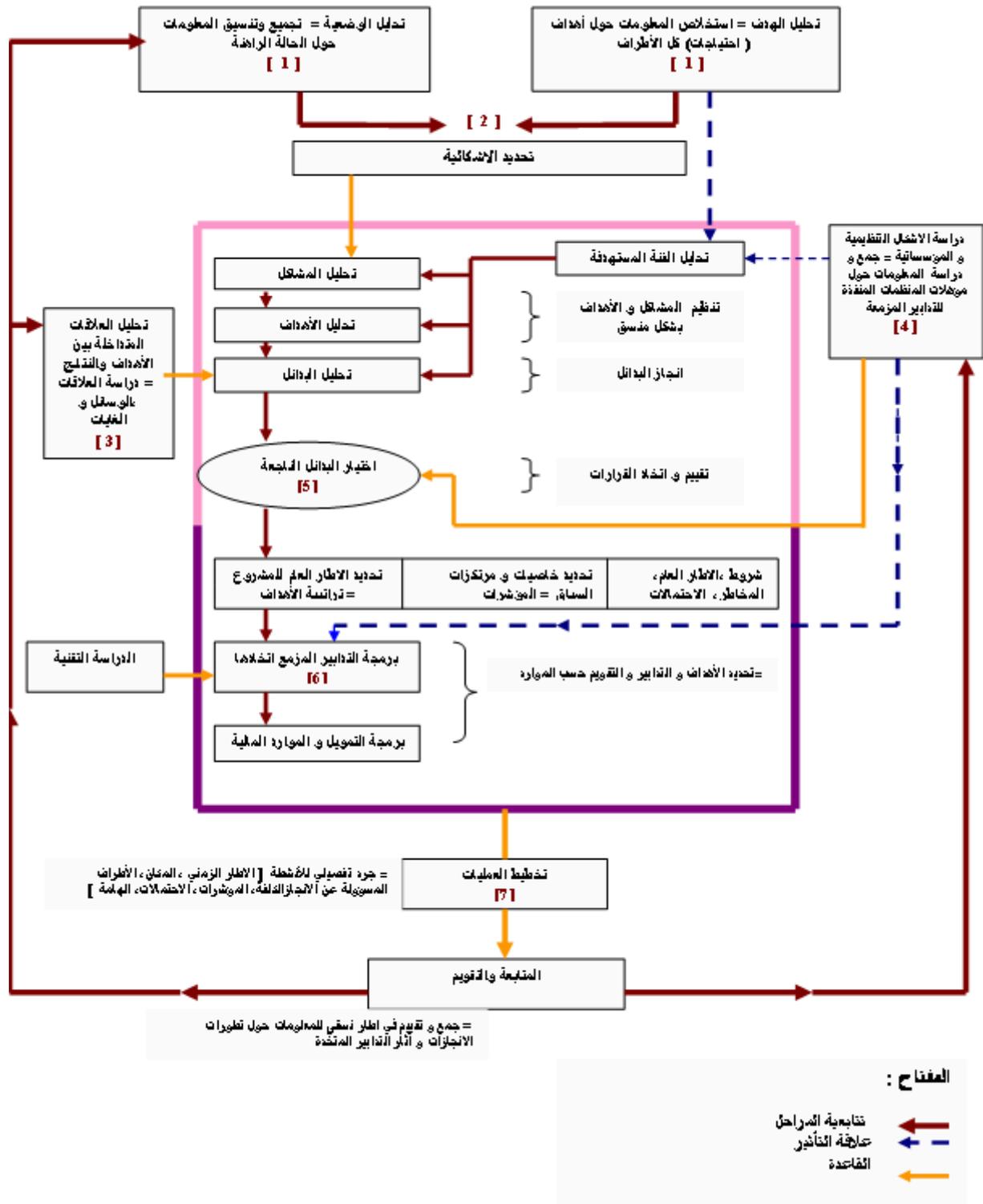
افتراضات هامة	طريقة التحقق	مؤشرات يمكن التحقق منها موضوعيا	ملخص تحليلي (الهدف الشمولي)
			<b>الهدف العام :</b>
	مصادر المعلومات و الطرق المستخدمة في جمعها و تقييمها.	قياس مدى الإسهام في تحقيق هدف يستخدم خلال التقييم.	التأثير الأوسع للتنمية التي يساهم فيها المشروع على المستوى الوطني أو على المستوى القطاعي
افتراضات تربط بالغرض/ الهدف	مصادر المعلومات و الطرق المستخدمة في جمعها و تقديمها على شكل تقارير	نتائج نهاية المشروع، والتي تشير إلى تحقيق أهدافه و تستخدم تقييمه.	<b>الغرض :</b> حصيلة القيمة المتوقعة في نهاية المشروع، والتي ستساهم فيها كل العناصر.
افتراضات للربط الموضوعي بين المدخلات و المكون.	مصادر المعلومات و الطرق المستخدمة في جمعها و تقديمها على هيئة تقارير.	قياسات لكمية وكيفية المخرجات ووقت تسليمها تستخدم خلال المتابعة و المراجعة	<b>النتائج و المخرجات :</b> النتائج المباشرة الممكنة القياس ( سلع و خدمات) للمشروع، والتي تبقى تحت سيطرة المشروع
افتراضات ترتبط بالنشاط أو المخرجات	<b>الموارد المطلوبة للتنفيذ</b>	يجب صياغة أو ذكر المطلوب على مستوى المدخلات أو النشاط و يجب أن يكون لدى المخطط فكرة عامة عن الإنفاق المقترح لكل من مكونات المشروع بما فيه ذلك الدخل الناتج عنه( المبالغ المفروضة، الضرائب المحلية الخ ... )	<b>الأنشطة و المدخلات :</b> المهام المؤداة لتنفيذ المشروع و تحقيق المخرجات المحددة أهداف تنفيذ برنامج العمل تستخدم خلال المتابعة

يتم خلال هذه المرحلة تحديد العناصر التالية:



- ← الهدف العام
- ← الهدف الخاص
- ← النتائج أو المخرجات
- ← الأنشطة
- ← الموارد
- ← التكلفة
- ← وصف منطق التدخل
- ← المؤشرات القابلة للتحقق
- ← مصادر التحقق
- ← الافتراضات/الاحتمالات





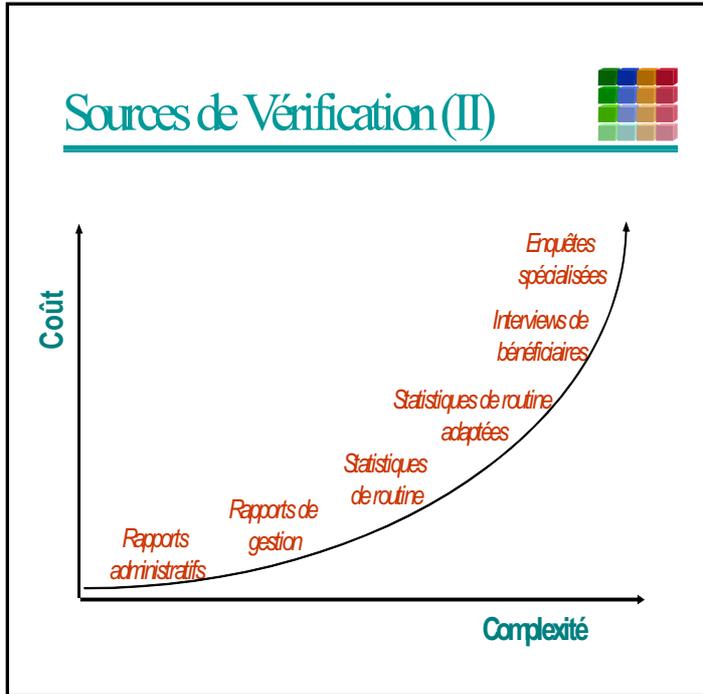
### 7.3 المؤشرات القابلة للتحقق موضوعيا Les indicateurs objectivement vérifiables

وصف عملي إجرائي للهدف العام والهدف الخاص والنتائج بالتركيز على النوعية والكمية والزمان والمكان: كم؟ كيف؟ متى؟ أين؟

تمكن المؤشرات القابلة للتحقق موضوعيا من:

- ✿ الوقوف على المميزات الأساسية لمشروع ما؛
- ✿ التحقق هل تمت المساهمة في تحقيق الهدف العام للمشروع؛
- ✿ هل تم الوصول إلى النتائج المنتظرة؛
- ✿ التوفر على قاعدة لتدبير ومتابعة و تقييم المشروع.

### 8.3 مصادر التحقق Sources de vérification



تتكون مصادر التحقق من إحصائيات، تقارير، معاينات، محاضر، دراسات، زيارات...

تمكننا من تحديد مصادر الحصول على المعطيات الضرورية للتحقق من المؤشر

#### الأسئلة المساعدة على التحديد

- ✿ هل توجد مصادر ملائمة؟ (إحصائيات، تقارير، معاينات...)
- ✿ إلى أي حد يمكننا الثقة في المصادر المتوفرة؟
- ✿ هل يمكن الولوج إلى المصادر المعنية؟

- ✿ هل من الضروري خلق مصادر جديدة وجمع معطيات إضافية؟ (بأية تكلفة؟)

**ملحوظة:** في حالة ما إذا لم يكن هناك أي مصدر للتحقق من المؤشر وجب تغيير هذا المؤشر

### 9.3 الافتراضات/ الإحتمالات Hypothèses / suppositions

عوامل خارجية أساسية لا يتحكم فيها المشروع ولكنها مهمة من أجل تحقيق النتائج والأهداف. يتم تحديدها من أجل معرفتها وتتبع تطورها ومحاولة التأثير عليها إن أمكن.

❖ على أرضية الواقع لا تكفي الأنشطة والنتائج المبرمجة لوحدها لبلوغ الهدف فهناك عوامل خارجية مؤثرة يجب أخذها بعين الاعتبار كشرط يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجابياً على تحقيق النتائج وأهداف المشروع. وكونها خارجية لا يمكن أن يقبل كذريعة لتجاهلها؛

❖ وتأتي أهمية إدراجها لكون أغلبية حالات الفشل المسجلة ترجع إلى أسباب خارجية مرتبطة بمحيط المشروع.

### 10-3 موارد البشرية والمادية Moyens humains et matériels

يتعلق الأمر بالموارد البشرية والمادية الضرورية لتنفيذ الأنشطة المبرمجة في إطار المشروع. وتصنف هذه الموارد في الغالب إلى صنفين:

- صنف أول مرتبط مباشرة بالأنشطة الواردة في الإطار المنطقي؛
- صنف ثاني مرتبط بالوسائل العامة أي الأنشطة المتعلقة بالدعم والتسيير وهي أنشطة غير واردة في الإطار المنطقي.

### 11.3 الحاجيات المالية Les besoins financiers

يتعلق الأمر بترجمة الموارد البشرية والمادية الضرورية إلى حاجيات مالية حسب مصادرها وحسب السنوات المالية.

❖ ترتب الموارد المالية حسب مصدرها فنميز مثلاً بين المساهمات الذاتية والمساهمات الخارجية، أو بين مساهمة كل شريك/معني على حدة.

الشريك 3				الشريك 2				الشريك 1				الكلفة الاجمالية				سنة
مجموع	III	II	I	مجموع	III	II	I	مجموع	III	II	I	مجموع	III	II	I	
6	1	2	3	7	1	4	2	7	5	1	1	20	7	7	6	نشاط 1
9	4	2	3	7	1	2	4	10	2	3	5	26	7	7	12	نشاط 2
8	2	2	4	9	1	3	5	7		5	2	24	3	10	11	نشاط 3
23	7	6	10	23	3	9	11	24	7	9	8	70	17	24	29	المجموع

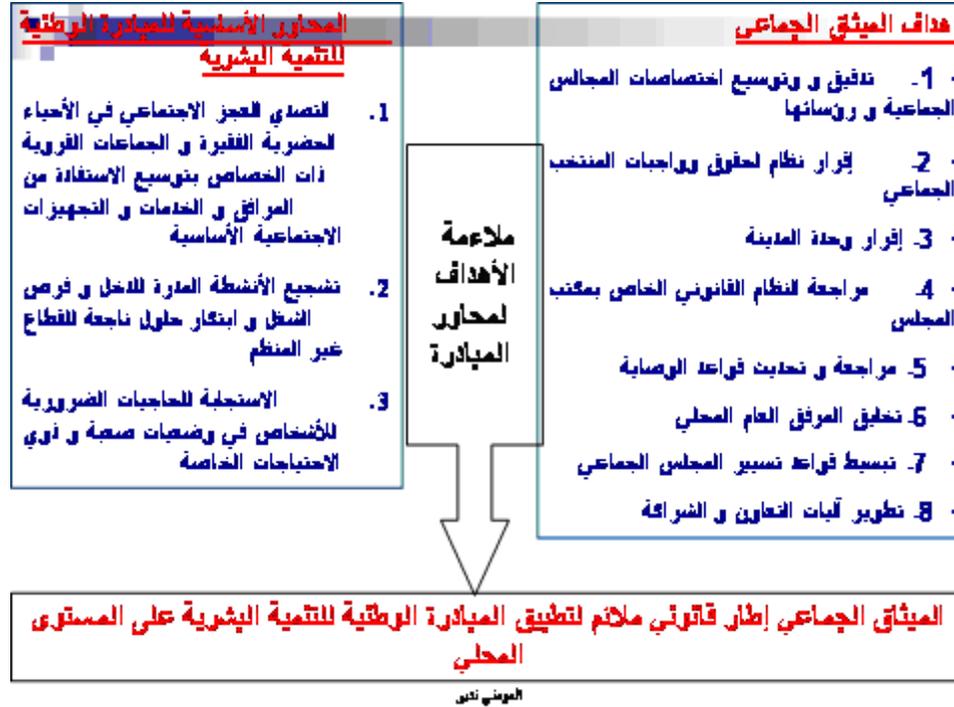
## خلاصة تأليفية لوضع مخطط تنمية بطريقة تشاركية

المراحل	الأهداف المتوخاة	أدوات التواصل الملائمة	ملاحظات
الانجاز القبلي	تهيئ أرضية للحوار و إعداد شراكة بين مختلف الفاعلين - الإخبار و جمع المعلومات	- رسائل - رسائل الكترونية - فاكس - مكالمات هاتفية - إتصال مباشر بمختلف الهيئات ذاة الاهتمام المشترك - اختيار وتكوين فريق العمل الميداني	في هذه المرحلة ينبغي البحث عن المعلومات من كافة المصادر المتوفرة: كتب و مراجع، إحصائيات و خرائط...و كذلك ربط الاتصال بالأشخاص الذين بإمكانهم تقديم المساعدة تكوين ودعم الفاعلين-
التحسيس والتعريف بمضمون ومنهجية المبادرة الوطنية للتنمية البشرية و دور اللجان المحلية و النسيج الجمعي	- تحفيز جميع الفاعلين على الاطلاع على جميع المتغيرات و على تقاسم المسؤولية فيما بينهم.	- اجتماعات عامة على مستوى الجماعة وان اقتضى الأمر على مستوى الدواوير - صور تُوْرخ لفترات قديمة - أشرطة فيديو حول الجماعة أو الدوار أو إحدى الإشكالات المطروحة (إذا كانت متوفرة) - وسائل الاتصال التقليدية المتاحة: براح...	في هذه المرحلة ينبغي تسخير وسائل الاتصال لأجل تعميق الحوار و الحصول على المعلومات الكاملة كما و نوعا
التشخيص التشاركي		- اجتماعات عامة على مستوى الجماعة أدوات المنهجية السريعة للبحث التشاركي (MARP) - أشرطة مسجلة (سمعية و بصرية) - زيارات ميدانية	من المهم جدا، في هذه المرحلة خلق و تفعيل الدينامية المحلية و الحوار فيما بين أفراد المجموعة نفسها و فيما بين السكان أنفسهم و باقي الشركاء المتدخلين. ويمكن استعمال جميع الوسائل التي يمكن من خلالها استقاء جميع آراء السكان بحرية و أمانة. كما ينبغي التعرف على الأشخاص المؤهلين

المراحل	الأهداف المتوخاة	أدوات التواصل الملائمة	ملاحظات
			لكي يصبحوا محاورين ليشكلوا فيما بعد فرق لدعم المبادرة.
تحديد المشاكل و البحث عن الحلول	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إحصاء مختلف المشاكل حسب الأولويات.</li> <li>- إيجاد الحلول الملائمة و الكفيلة بتحسين الأوضاع بالمنطقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أدوات المنهجية السريعة للبحث التشاركي - - (MARP)</li> <li>- التحليل النسقي Analyse systémique</li> <li>- تخطيط المشاريع حسب الأهداف PPO.</li> <li>- ملصقات، أشرطة فيديو</li> <li>- وثائق حول الجماعة(بطاقات تقنية، مشاريع ودراسات...)</li> </ul>	<p>ينبغي توجيه الدينامية التي تم تفعيلها في المرحلة السابقة بغية الانكباب على جرد مجموع المشاكل المعاشة مع اقتراح حلول قابلة للتطبيق محليا.</p> <p>ينبغي تثمين الميكانيزمات التقليدية للتواصل و كذلك الخبرة و العادات القديمة الأكثر صلاحية في هذا المجال.</p>
البرمجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم تطبيق برنامج الأنشطة المتفق عليها.</li> <li>- العمل على خلق لجن و مجموعات العمل المسؤولة</li> <li>- إيجاد أرضية للتضامن بين الدواوير من خلال برامج الأنشطة مع تحديد مختلف المسؤوليات و سبل الشراكة بينها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجتماعات عامة على مستوى الجماعة والدواوير</li> <li>من أجل الإرجاع feed back</li> <li>- إعداد بطاقات مشاريع</li> <li>- اتفاقيات شراكة</li> </ul>	<p>في هذه المرحلة يجب تسخير أدوات التواصل من اجل توزيع المسؤوليات و المهام على جميع الشركاء، ومن اجل توثيق التزامات المجموعات المعنية و رصد صيرورة الأعمال المقررة. و ينبغي تسخير المسالك التقليدية لإتخاذ القرارات.</p>
الدراسات التقنية و دعم مؤهلات الفاعلين المحليين خصوصا جمعيات التنمية المحلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>انجاز دراسة الجدوى (ETUDES DE FAISABILITE) على المستويات : الاقتصادي ،</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بطاقات تقنية</li> <li>- برامج التكوين المعدلة</li> <li>- أشرطة سمعية و بصرية</li> </ul>	

ملاحظات	أدوات التواصل الملائمة	الأهداف المتوخاة	المراحل
	- زيارات ميدانية قصد تبادل الخبرة بين الدواوير التي أنجزت فيها مشاريع.	الاجتماعي و الايكولوجي للمشاريع المزمع إنجازها.	
موافقة السكان على المخطط بعد الاسترجاع والمداولة، وبحضور المنتخبين والسلطة الإدارية والمصالح المعنية حتى يكون لمخطط التنمية طابع رسمي وملزم.		تحرير المسودة والمصادقة عليها	تحرير المخطط و المصادقة عليه
	- اجتماعات عامة على مستوى الجماعة أو الدوار - خرائط ووثائق - وسائل التواصل التقليدية	- متابعة و تقييم جميع مراحل لانجاز، و المشاركة، و إحراز النتائج مع الوقوف عند العراقيل المتوقعة. - انجاز تقرير نقدي لمجموع المراحل المتبعة	الانجاز والمتابعة و التقييم

## التخطيط الجماعي وروح المبادرة الوطنية للتنمية البشرية : البحث عن التناغم



## الباب الرابع مقترح لصياغة المشاريع<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>اعتمدنا في هذا الفصل على وثيقة تربوية من إعداد الأستاذ محمد فتوحى ضمن منشورات كلية الآداب و العلوم الإنسانية الرباط: مناهج البحث في الوسط الريفي المغربي ص131.

## 1.4 المشروع

عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتكاملة والمحددة في الزمان والمكان تسعى إلى تحقيق أهداف محددة عبر توظيف مجموعة من الوسائل البشرية والمادية، مثال، تحويل مكان مهجور للنفايات إلى مساحة خضراء أو ملاعب رياضية في منطقة جغرافية معينة.

### دورة المشروع

يتعلق الأمر بالمراحل المتكاملة التي يتشكل منها المشروع، وهذه الدورة غالباً ما تتمثل في:

- مرحلة فكرة المشروع .
- مرحلة مقترح المشروع .
- مرحلة إنجاز المشروع.
- مرحلة متابعة وتقييم آثار المشروع.

### أهداف المشروع

عادة ما يتم التمييز بين مرمى المشروع أو هدفه العام وبين أهدافه الخاصة أو الإجرائية، إن مرمى المشروع يرادف الغاية الأساسية التي يسعى المشروع إلى المساهمة في تحقيقها ويجب أن يتم اشتقاق الأهداف الخاصة للمشروع من مرمى المشروع أو هدفه العام مثال لمرمى المشروع يساهم المشروع في تحسين الظروف السكنية لسكان حي أو دوار معين أما الهدف الخاص فهو يعبر عن النتائج المنتظرة من المشروع وعادة ما يصاغ بشكل دقيق وبفعل سلوكي قابل للملاحظة والقياس كما أنه يحدد بدقة مستوى الإنجاز المرغوب فيه مثال يساهم المشروع عند نهايته في توفير الماء الشروب لحوالي 50 بالمائة من ساكنة حي... (x)

### النتائج المنتظرة أو مخرجات المشروع :

هي النتائج المتوقعة للأهداف الخاصة والتي يعبر عنها بشكل دقيق وقابل للقياس، وعادة ما يتم التعبير عن هذه النتائج بصيغ كمية أو نوعية أوبهما معا مثال:



- 606 عائلة من جماعة س مزودة بالربط المباشر والفردي بالماء الشروب

### أنشطة المشروع

هي العمليات التي تهدف إلى توظيف الوسائل المادية والبشرية التي يتضمنها المشروع قصد تحقيق النتائج والأهداف المسطرة وهذه أمثله

التخطيط الجماعي لمشروع تنموي = ضمان الاستمرارية

عليها:

- ✿ تشكيل لجنة توجيه ومتابعة لتنفيذ المشروع الفلاني.
- ✿ تنظيم سلسلة من اللقاءات والدورات التكوينية لتحسيس السكان بأهمية المشروع.
- ✿ خلق ثلاث جمعيات محلية.
- ✿ تنظيم رحلات استطلاعية لمشاريع مماثلة لممثلي الساكنة المستفيدة.

### مؤشرات نجاح المشروع

هي العناصر التي يمكن الاستعانة بها للتحقق من مدى تطبيق أنشطة المشروع ويجب أن تكون هذه المؤشرات:

- ✿ مرتبطة بأهداف وأنشطة المشروع.
- ✿ مصاغة في شكل بيانات كمية.
- ✿ قابلة للقياس والملاحظة.

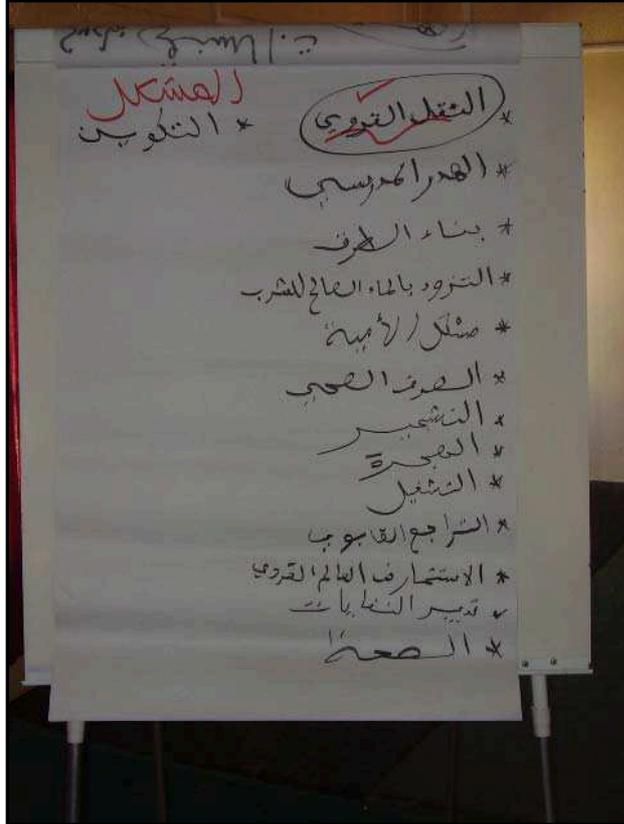
### أمثلة

- ✿ عدد النساء المستفيدات من حملات محو الأمية.
- ✿ السكان المستفيدون من خدمات الصرف الصحي.
- ✿ عدد اجتماعات الجماعة المحلية.
- ✿ عدد التقارير المنجزة.. الخ.

### 2.4 مراحل صياغة مقترح المشروع

- ✿ تتطابق مراحل المشروع مع المحطات الكبرى التي تمر منها دورة المشروع.
- ✿ فكرة المشروع أو مرحلة التعرف على مقترح المشروع

تتضمن هذه المرحلة التحديد الدقيق للمشكلة المراد مواجهته والتحديد الدقيق للجماعة المستفيدة وعادة ما يتم طرح الأسئلة التالية لصياغة فكرة المشروع.



يجب اخذ الوقت الكافي لتحديد المشكلة أو المشاكل التي سيشملها التخطيط حتى لا نبحث عن حلول لمشكلة هامشية.

## 1.2.4 ما هو المشكل المراد مواجهته؟

يتعلق الأمر هنا بتحديد المشكلة التي يسعى المشروع إلى المساهمة في إيجاد حل لها بتحليل العوامل التي تقف وراء هذه المشكلة وطرق التخفيف من هذه العوامل.

كما يجب إبراز مختلف العواقب الحالية والمحتملة لهذا المشكل على السكان المستفيدين من المشروع.

### لماذا المشروع؟

إن الإجابة عن هذا السؤال يجب أن تنبثق من طريقة طرح المشكل المشار إليه أعلاه وهذا يعني أن فكرة المشروع يجب أن تكون مبررة بالمساهمة في إيجاد بعض الحلول للمشكل.

باختصار يحيل سؤال "لماذا المشروع" على المبررات الرئيسية والفرعية للمشروع.

### لفائدة من ينجز المشروع؟

يتم الجواب عن هذا السؤال بتحديد الجماعات المستهدفة من طرف المشروع والتي يتعين تحديد خصائصها:

✿ التوزيع حسب الجنس/ التوزيع حسب الوضعية الاجتماعية المهنية / التوزيع حسب السن/  
التوزيع حسب مقر الإقامة..إلخ.



التشاور من المبادئ الأساسية للعملية التنموية

تحسن اعتماد مقاربة تشاركية وتشاورية مع كل الجهات المعنية لتحليل المشكلة وبناء فكرة المشروع الأولية وكذلك أهدافه الكبرى (السكان، قادة الرأي المؤثرين محليا وبعض المصالح الإدارية ذات العلاقة إلخ..).

من الشروط الأساسية للخروج بفكرة جيدة للمشروع إذن، الانطلاق من مشكلة محددة وتحليل وترتيب أسبابها ونتائجها ووضع الحلول التي يمكن أن تساهم في تجاوزها ويستحسن الاعتماد في ذلك على نتائج بعض الدراسات في حالة وجودها وانطلاقا من تحديد المشكل يتم تبرير مقترح المشروع ودور صاحب المشروع الذي قدم المشروع.

## 3.4 مرحلة صياغة مقترح المشروع

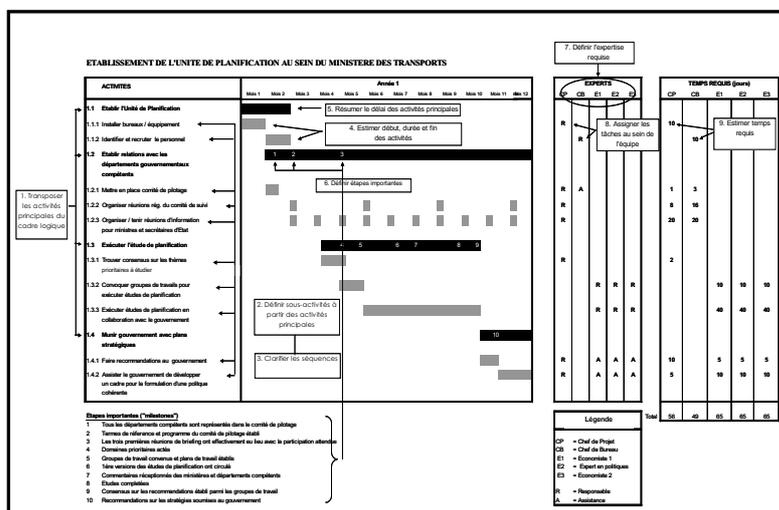
بعد تحديد فكرة المشروع وأهدافه الكبرى يتم المشروع في صياغة عناصره وذلك بمبادرة من الجهة صاحبة الفكرة (جمعية مثلا) وبمشاركة فعلية لعينة ممثلة للجماعة المستهدفة (اعتماد الأسلوب التشاركي) وتضم عناصر المشروع المكونات الآتية:

## 1.3.4 بطاقة أولية حول فكرة المشروع تشمل مايلي

- ✿ اسم المشروع.
- ✿ مكان المشروع (يستحسن إرفاق المشروع بتصميم أو خريطة توضيحية).
- ✿ الجهة المنفذة للمشروع ( العنوان - الهاتف الفاكس - البريد الإلكتروني. الشخص أو الأشخاص الممكن الاتصال بهم).
- ✿ الساكنة المستفيدة من المشروع.
- ✿ مرمى المشروع/ الهدف العام الذي يجب أن يكون قابلا للتحقيق ومنبتقا عن المشكل المشار إليه سابقا.
- ✿ مدة المشروع/ تاريخ بداية ونهاية المشروع.
- ✿ ميزانية المشروع ( تكلفة المشروع، مساهمة الجمعية، مساهمة ا لسكان وأي مساهمة مطلوبة من أية جهة مانحة وطنية أود ولية.. إلخ.

## 2.3.4 بنية المشروع

- ✿ ملخص تركيبي حول المشروع يتضمن المشكلة الأهداف الكبرى، أهم الأنشطة مدة المشروع الإنعكاسات على الجماعة المستهدفة أشكال المشاركة الشعبية في تنفيذ أنشطة المشروع.
- ✿ لمحة موجزة عن الجمعية أو المنظمة صاحبة المبادرة (الأهداف، البنية التنظيمية للجماعة المستفيدة من أنشطتها ثم مجال نشاطها الجغرافي، الأنشطة السابقة والتجارب المكتسبة في المجال المعني بالمشروع).
- ✿ أهداف المشروع (الهدف العام، الأهداف الخاصة، اعتماد الدقة والوضوح والقابلية للتحقيق والقياس في مكان وزمان معينين..).
- ✿ النتائج المتوقعة من المشروع يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف ومصاغة بشكل محدد ويجب أن تتم صياغتها بحيث يكون لكل هدف مجموعة من النتائج المرتبطة به.
- ✿ أنشطة المشروع: وهنا يجب تحديد مجموعة العمليات التي يتم القيام بها لتحقيق كل نتيجة من



النتائج السابقة ويجب الحرص على ترتيب الأنشطة داخل كل نتيجة بشكل متسلسل ومنطقي... بحيث يتم الحرص على أن يكون هناك انسجام كامل بين النشاط والنتيجة والهدف، إضافة إلى ضرورة تحديد الفاعلين الرئيسيين

والمشاركين في إنجاز أنشطة المشروع، / مع عدم إغفال الإشارة إلى مؤشرات النجاح بالنسبة لكل نشاط.

### شكل (1) مصفوفة أنشطة المشروع

مؤشرات النجاح	الفاعلون الرئيسيون والمشاركون	الأنشطة المتوقعة	النتائج المنتظرة	الأهداف
		1,1 النشاط	النتيجة 1	الأول
		1,2 النشاط		
		1,1 النشاط	النتيجة 2	
		2,2 النشاط		
		3,2 النشاط	النتيجة 3	
		1,3 النشاط		
		2,3 النشاط		
		1,4 النشاط	النتيجة 4	الثاني
		2,4 النشاط		
				إلخ

❖ برنامج تنفيذ أنشطة المشروع عبارة عن جدول ذي مدخلين يبين الجدولة الزمنية والمنطقية لتنفيذ أنشطة

❖ المشروع وهذا الجدول يتكون من العناصر الآتية:

❖ بيان الأنشطة وتدرجها بكيفية منطقية تراعي تسلسل الأهداف والنتائج المنتظرة.

❖ بيان زمان ومدة الإنجاز الأنشطة.

ذكر الأشخاص أو الجهات المسؤولة عن تنفيذ كل نشاط ويستحسن توضيح هذا البرنامج عبر أعمدة أفقية تشير صراحة لتوقيت ومدة إنجاز النشاط وذلك وفق الشكل الآتي:

### شكل (2) برنامج تنفيذ أنشطة المشروع

المسؤول	الشهر والسنة												التوقيت			
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1				
																النشاط 1
																النشاط 2
																النشاط 3
																النشاط 4

إن من شروط الأساسية لتحقيق مبدأ استمرارية أثر المشروع هو مشاركة المجتمع المحلي خلال كل مراحل المشروع وذلك عبر:

❖ فكرة المشروع؛

❖ بناء مقترح المشروع؛

❖ تنفيذ المشروع؛

❖ تقويم المشروع؛ المشاركة في كلفة المشروع إما بشكل نقدي أو عيني أو هما معا.

وعادة ما تتم الترجمة الإجرائية لمشاركة المجتمع المحلي في تخطيط وتنفيذ وتقييم أنشطة المشاريع من خلال الاجتماعات الدورية والمناقشات الجماعية واللقاءات التشاورية وغيرها من أساليب "المقاربة التشاركية".

#### 4.4 المتابعة والتقييم

- ✳ يجب أن يشير المشروع إلى الكيفية التي ستتم بها:
- ✳ متابعة تنفيذ أنشطة المشروع (تشكيل لجنة محلية للمتابعة مثلا، عادة ما يتم تشكيلها من ممثلي الجماعة المستفيدة بتوجيه من الجمعية صاحبة المشروع).
- ✳ أشكال التقييم (تقييم مستمر يتم خلال كل مراحل المشروع منذ مرحلة فكرة المشروع إلى مرحلة الإنجاز النهائي/ تقييم داخلي من طرف الجمعية صاحبة المشروع والجماعة المستهدفة/ تقييم خارجي تقوم به جهة مستقلة تتوفر على الدراية والخبرة اللازمة في مجال المتابعة والتعديل إلخ..).
- ✳ تقنيات وأساليب التقييم (الزيارات الميدانية/ التقارير الدورية إلخ..).
- ✳ تحديد واضح لمؤشرات النجاح كما سبقت الإشارة إليها في أنشطة المشروع.
- ✳ ميزانية المشروع يجب أن تتضمن ميزانية المشروع تفاصيل العناصر الآتية:
- ✳ تحديد مصادر وقيمة تمويل المشروع (جهة مانحة معينة / المجتمع المحلي/ الجمعية / جهة إدارية/ جماعة محلية.. إلخ).
- ✳ توضيح أنماط المشاركة المقدمة من الجهة التي توفر الدعم للمشروع (نقل، معدات، يد عاملة، دعم تقني.. إلخ).
- ✳ نفقات المشروع المحتملة.
- ✳ اليد العاملة (المستخدمون والخبراء والتقنيون مثلا).
- ✳ التجهيزات/ المعدات المستهلكة وغير المستهلكة.
- ✳ الدورات التكوينية، عقود فرعية.
- ✳ السكرتارية - التنقل - مصاريف الإدارة - مصاريف متنوعة - مصاريف غير متوقعة.

#### شكل بين ملخص اقتراح ميزانية المشروع

المجموع	سنة ثانية	سنة أولى	المدة
			الجهة المانحة
			حامل المشروع
			الجماعة المستفيدة
			مانحون آخرون
			المجموع

**ملحوظة:**

يجب أن يصحب هذا الجدول، جدول أنماط وقيمة نفقات المشروع خلال مدة إنجاز

إن استمرار آثار المشاريع التنموية رهين بمدى مشاركة وانخراط السكان المعنيين في كل مراحلها فكثيرا ما تنتهي آثار المشروع بنهاية مدته أو نهاية الدعم المالي المحصل عليه من جهات مانحة داخلية أو خارجية لذلك تحرص كل الجهات التي تؤمن الدعم المالي والتقني للمشروع الذي تقترحه المنظمات غير الحكومية على ضرورة أن يتضمن المشروع عنصرا يضمن الاستمرارية لأثره بعد انتهاء الدعم المالي المتوفر له.

## خلاصة

إن عملية التخطيط التشاركي يجب أن لا تصبح حكرا على هيئة أو فئة معينة [ لجنة، مكتب جمعية، هيئة منتخبة، إدارة الخ ] بل تعتبر نتاج لعملية شمولية تهم مختلف الشركاء الحاملين لدينامية محلية مع ما يقتضيه الأمر من مبادرات جماعية، نابعة من قلب إرهاصات الساكنة المحلية، التي تقوم بالتشخيص و التخطيط و الإنجاز و أخيرا المتابعة و تقويم عملياتها التنموية.

وفي كل مرحلة من هذه المراحل، تكون الساكنة المحلية هي صاحبة القرار وفي نفس الحال هي التي تحدد الوسائل الضرورية [ المادية البشرية ] و سبل تجنيدها، مع الأخذ بعين الاعتبار، محدودية تدخلها و الدور الموكول لها وسط العملية التشاركية التي تصبح ضمنها الفاعل الرئيسي بدعم من الهيئات و المنظمات العاملة في الحقل التنموي، وهذا بحق ما تروم إليه المبادرة الوطنية للتنمية البشرية كما جاء في الخطاب الملكي السامي:

*إن المبادرة الوطنية للتنمية البشرية ليست مشروعاً ولا برنامجاً ظرفياً عابراً وإنما هي ورش مفتوح باستمرار.....»*

*«...إن المبادرة التي نطلقها اليوم، ينبغي..... أن تعتمد سياسة خلاقية، تجمع بين الطموح و الواقعية و الفعالية، مجسدة في برامج عملية و مندمجة....»*

مقتطف من خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله الموجه للشعب المغربي يوم 18 ماي 2005

## شكر

نقدم تشكراتنا الحارة إلى السادة والسيدات وكذا الهيئات التي أمدتنا بالوثائق والملاحظات النيرة و التي ساهمت في انجاز هذا الدليل ، ونخص بالذكر:

التصحّر

- محمد بدر اوي مدير محاربة التصحر' المندوبية السامية للمياه والغابات الرباط'
- حسن بنحليمة 'عميد كلية الآداب والعلوم الانسانية اكادير'
- ابراهيم حافدي 'مدير المعهد الزراعي والبيطرة اكادير'
- الكبير أحجو، لحسان محداد، مداني منتصير، توفيق الزينبي' باحثون'
- مراد تركي خبير اجتماعي تونس.
- أطر وموظفي المفتشية الجهوية لإعداد التراب الوطني والبيئة بأكادير.
- محمد فتوحى كلية الآداب الرباط
- مشروع **PAGER** تارودانت
- أعضاء شبكة جمعيات أركان للمحيط الحيوي
- برنامج دعم محاربة التصحر- المندوبية السامية للمياه والغابات وهيئة **GTZ**.

## المراجع

- أبعاد التنمية المستدامة: **FAO**، وثائق أنترنيت
- الكبير أحجو، لحسان محداد، مداني منتصير، توفيق الزينبي، ميلود أزرهون، خالد ألبويوس، عبد الله أزييم: ورشات دعم قدرات الفاعلين في اطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، **Doc.PPT, 2006**.
- **AMSED**: التخطيط الاستراتيجي، دليل المشارك، شعبة التكوين، **2005**.
- **CHAMBERS R :Rapid relaxed and Participatory, Institute of Developpement Studies, Brighton, 1991, 2006.**
- **ASEEG: guide d'application au niveau du terrain, FAO ,2002 .**