

برنامج التعاون بين الحكومة المغربية واليونسف

2006 - 2002

”دعم الأطفال بالعالم القروي“

دليل مكون اللجنة الجماعية في مجال التخطيط التشاركي

فهرس

5	1- الإطار العام للدليل
6	2- تقديم الدليل
7	الجزء الاول : التخطيط التشاركي
7	1- دور الجماعة في التنمية
8	2- مبادئ و مرتكزات التنمية المحلية
9	3- تحديد المفاهيم
11	4- المقاربة التشاركية
13	5- أدوات المقاربة التشاركية
17	6- التخطيط التشاركي
34	7- الإنجاز التشاركي
34	8- التتبع والتقييم التشاركي
36	الجزء الثاني : إعداد ورشات العمل
36	1- دور المنشط
37	2- إعداد ورشات العمل



دليل مكون اللجنة الجماعية في مجال التخطيط التشاركي :

1- الإطار العام للدليل :

إن إعداد هذا الدليل يدخل في إطار البرنامج القروي للتعاون بين المغرب ومنظمة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة للفترة الممتدة من 1997-2001 والذي يهدف الى إدخال مقاربة تشاركية للتنمية تركز على خلق تفاعل بين مختلف المتدخلين : المنتخبون، مصالح الدولة، الجمعيات المحلية، والسكان القرويون، بهدف تحسين الاوضاع المعيشية للمرأة و الطفل بالوسط القروي و تقليص الفوارق مع الوسط الحضري، من خلال إرساء تنمية محلية مستدامة. وقد تم اختيار مجالات التدخل بطريقة يمكن من خلالها الوصول الى الطفل دون إغفال مجموع العائلة وبالخصوص المرأة. ويتعلق الأمر بمجالات التعليم الأساسي، الخدمات الصحية الأساسية، التزويد بالماء الشروب، التطهير، النظافة والإنعاش النسوي.

وبالنسبة للإنجاز الميداني لمشاريع البرنامج، فتتكفل بها لجان محلية تتكون من ممثلين عن العمالة، المصالح الخارجية للإدارات المعنية، والمنظمات الغير الحكومية (الهيئة الكاتوليكية للإغاثة، ومنظمة الشرق الأدنى). وهذه الفرق مكلفة أساسا بضمان المشاركة الفعلية للسكان و مساعدتهم في التعبير عن مشاكلهم وبلورتها على شكل مشاريع يمكن إنجازها في إطار البرنامج.

وتهم منطقة تدخل البرنامج أقاليم الحوز، الصويرة، ورزازات، زاكورة، وشفشاون.

كما أن إعداد هذا الدليل يأتي في إطار تحضير البرنامج المقبل للتعاون بين الحكومة المغربية ومنظمة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (UNICEF) 2002-2006 بعد المراجعة النصف مرحلية للبرنامج الحالي المنجزة سنة 1999، والتي تبين من خلالها بعد استشارة مختلف الفرقاء، ضرورة وضع توجه جديد للبرنامج على أساس تثمين التجارب المكتسبة على صعيد بعض الدواوير، بهدف نقلها الى مستوى أوسع وبالتالي تعميمها.

وانطلاقا من هذا المنظور، اتضح أن الجماعة، باعتبارها الخلية الأساسية للتنمية المحلية بحكم الإختصاصات الواسعة التي يخولها لها الميثاق الجماعي الصادر سنة 1976، تمثل الإطار المؤسسي الأنسب لتعميم واستمرارية مكتسبات هذه التجربة لجعلها مرتكزا أساسيا لمخطط التنمية الجماعية.

ولتوفير الظروف الملائمة لضمان نجاح واستمرارية هذا التوجه الجديد للتنمية الجماعية، لابد من تجاوز بعض المعوقات التي تعاني منها معظم الجماعات القروية وخصوصا على مستوى الإمكانيات المادية و البشرية.

ويمكن اعتبار تبني الجماعة لأسلوب جديد في مجال التنمية المحلية، باعتماد مقاربة تشاركية في وضع مخطط جماعي ذو أهداف واضحة وموضوعية سيساعدها من جهة على كسب ثقة السكان، ومن جهة أخرى على توظيف أحسن لمواردها المادية المحدودة، ويسهل عليها البحث والاستفادة عن وسائل تمويلية أخرى (الدولة، الجهة، منظمات دولية، منظمات غير حكومية، مؤسسات عمومية، القطاع الخاص....).

كما أن الجماعة مطلوب منها وضع آليات جديدة لاستعمال أمثل للموارد البشرية المحلية. ويقترح في هذا الصدد تشكيل لجنة جماعية ، تحت إشراف رئيس الجماعة بمشاركة مختلف الفاعلين المحليين من منتخبين، موظفين جماعيين ، مسؤولي المصالح الإدارية المتواجدة بالجماعة و ممثلين عن الجمعيات الغير حكومية.

ولتفعيل هذا الإطار، تم عقد لقاءات إخبارية وتحسيسية مع رؤساء الجماعات المعنية بهدف توضيح المنظور الجديد للبرنامج القروي، والذي سيجعل من الجماعة الخلية الأساسية لإعداد وإنجاز وتتبع برامج التنمية المحلية لصالح الطفل انطلاقاً من تحليل المعطيات وتحديد حاجيات السكان حسب الإمكانيات المتاحة.

2- تقديم الدليل :

لقد تم تهيئ هذا الدليل من طرف مجموعة من الأطر المشاركة في الورشتين اللتين نظمتا بمدينة وريزازات وتطوان في غضون شهر أبريل وماي 2001 في موضوع المقاربة والتخطيط التشاركي لفائدة مكومي اللجن الجماعية.

وأهم ما ميز أشغال هاتين الورشتين هو صياغة دليل يجمع بين الجانب النظري الذي يبرز الأساليب الحديثة للتخطيط ويعتمد المقاربة التشاركية كأداة فعالة لإنجاح المشاريع، والجانب التطبيقي الذي يجسد الواقع المعاش داخل الجماعات القروية المعنية بهذا البرنامج.

1-2- لماذا الدليل ؟

يعتبر أساساً منهجية للعمل و تنظيمياً بيداغوجياً يساعد المنشط أو المكون للجن الجماعية في ميدان التخطيط التشاركي على توفير تأطير مناسب لأعضاء هذه اللجن بترتيب أفكاره و معلوماته.

فهو يهدف إذن، إلى توضيح كيفية تنشيط ورشة تكوينية في مجال التخطيط و المقاربة التشاركية بشكل فعال عن طريق تنظيم التدخلات وتلائم المواضيع واستعمال أدوات بيداغوجية تقنع الجمهور المستهدف وترشده، وكما يشكل مرجعية لتوحيد المفاهيم و المصطلحات بين المكونين و يسمح بصياغة نماذج للمشاريع التنموية للجماعة القروية لفائدة الطفل.

وأخيراً يبرز الآليات وطرق العمل التي تساعد الوحدات الإدارية على وضع تخطيط استراتيجي مبني على معطيات و معلومات أكثر واقعية بمشاركة السكان واستغلال أمثل للمؤهلات المادية والبشرية.

2-2- استعمال الدليل :

يستعمل من طرف المنشطين والمؤطرين للجن الجماعية لتمكينها من وضع مخططات تنموية تأخذ بعين الاعتبار الحاجيات الحقيقية للسكان وتكفل للطفل على الخصوص وضعا مناسباً تتوفر فيه مقومات العيش والنمو.

وبالمقابل فإن استعمال هذا الدليل يتطلب من المنشط أن يكون متوفراً على مؤهلات بيداغوجية و معرفية في ميدان التخطيط التشاركي حتى يتسنى له حسن التواصل مع المجموعة وإعطائهم معلومات مقنعة ومفيدة.

غير أن هذا الدليل ليس كافياً في حد ذاته حيث يمكن الرجوع إلى الوثائق المرجعية التي تم إعدادها من طرف الأستاذين حسن رفقي وحميد البخاري المؤطرين للورشتين السابق ذكرهما وإغناء ذلك بالبحث خصوصاً في هذا الميدان الذي يعرف تطوراً ملحوظاً، لذا فهو على الأصح وثيقة توجيهية تسهل مهمة المنشطين.

الجزء الأول : التخطيط التشاركي

1- دور الجماعات في التنمية :

وضع المشروع عدة نصوص قانونية لتحديد دور وكيفية تسيير الجماعات المحلية، ونجد فى رأس هرم هذه النصوص :

■ ظهير التنظيم الجماعي (1976/09/30) وبالخصوص :

- الفصل 30 الذي ينص على أن المجلس يقوم باعداد مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعة.
- الفصل 31 حول اختصاصات المجلس الجماعي.
- الفصل 42 حول اختصاصات رئيس الجماعة فيما يخص ميدان الممتلكات الجماعية.
- الفصل 55 حول اختصاصات نقابات الجماعات.

■ ظهير التنظيم المالي (1976/09/30)

■ مرسوم تنظيم المحاسبة الجماعية (1976/09/30)

وبالإضافة إلى النصوص القانونية التي تعتبر ركيزة العمل الجماعي نجد هناك قوانين أخرى مرتبطة بمجال تدخل الجماعة وهي كالتالي :

قانون التعمير- قانون الأملاك الجماعية- الشرطة الإدارية- الحالة المدنية...

وهناك دوريات مواكبة لهذه النصوص القانونية تأتي لشرحها أو إعطاء إضافات لتسهيل سير العمل الجماعي. يتجلى دور الجماعات المحلية فى تلبية حاجيات المواطنين فى مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية كما ينص على ذلك الفصل 30 من الميثاق الجماعي لسنة 1976 من خلال تامين :

- استغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة.
- خلق شراكة متينة وفعالة مع الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين.
- إنشاء مرافق اقتصادية واجتماعية.
- التنسيق بين مختلف المتدخلين على الصعيد الجماعي.
- تشجيع الاستثمار والمبادرات الخاصة.
- تحسيس وتوعية السكان.
- اعتماد المقاربة التشاركية وذلك من أجل تحقيق تنمية شاملة ومندمجة ومستدامة.

2- مبادئ ومرتكزات التنمية المحلية :

2-1- المبادئ :

- من النقاط الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في ميدان التنمية المحلية يجب :
- جرد الرصيد المعرفي للسكان والتجارب وممارسات السكان المستهدفين.
- إشراك السكان في جميع مراحل إعداد المشاريع انطلاقاً من التصور إلى الإنجاز والتقييم.
- الانطلاق من احتياجات السكان حسب أولوياتهم.
- إعطاء الأولوية لتلبية الاحتياجات الحقيقية للسكان.
- توظيف الموارد المحلية والبحث عن موارد إضافية.
- تحسيس السكان وتوعيتهم بالانخراط في مسلسل تنمية جماعتهم.
- تبادل التجارب ما بين الجماعات.
- التواصل المستمر مع السكان.
- تشجيع التنظيمات المحلية.
- القيام بعمل شمولي ومندمج لتفادي الإقصاء وهدر الإمكانيات المتوفرة.
- التشاور مع ذوي الاختصاص.
- التشارك كوسيلة لتحسين الأداء.
- ترشيد و استغلال عقلائي للموارد المحلية المتوفرة.
- تنظيم محكم مع التنسيق المستمر للبرامج و الأنشطة

2-2- المرتكزات :

- ترتكز التنمية المحلية على المحاور السبعة الآتية :
- 1- التعلم المتبادل.
- 2- مشاركة الناس.
- 3- إذكاء الوعي.
- 4- ضمان التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 5- كفاءة الاستدامة.

3- تحديد المفاهيم :

3-1- المقاربة النسقية :

هي إطار للتفكير الموحد حيث يتم تصور أي بنية أو موضوع كنسق (SYSTEME). النسق هو مجموعة مكونات تربطها علاقات تفاعلية من أجل غايات محددة و مصالح مشتركة. لفهم نسق معين يجب القيام ب :

■ دراسة داخلية : ما لدينا من مكونات العلاقة بينها وحدودها.

■ دراسة خارجية : مدخلات و مخرجات.



■ دراسة وظيفية : ما تقوم به مختلف مكونات النسق من أنشطة.

3-2- التواصل التشاركي :

هو تفاعل ورد فعل بين شخصين أو أكثر من أجل التفاهم. والتواصل قد يكون إيجابيا وقد يكون سلبيا وفي الحالة الأولى يؤدي إلى التضامن والشراكة، وفي الحالة الأخرى يؤدي إلى الخلاف والصراع.

3-3- التنمية المحلية :

التنمية بصفة عامة هي تغيير إيجابي أي تحسين لوضعية ما، وهي كذلك ترشيد واستعمال معقلن للموارد المحلية الطبيعية والبشرية.

3-4- تغيير السلوكات :

لتغيير السلوكات لابد من تغيير المعارف والقناعات والممارسات بطرح الأسئلة التالية :

■ ماذا نعرف؟ Ce qu'on sait?

■ كيف نفكر؟ Ce qu'on pense?

■ ماذا نفعل؟ Ce qu'on fait?

3-5- التنمية المستدامة :

لتحقيق الاستدامة يجب ضمان الاستمرارية وذلك ب :

■ المحافظة على الموارد الطبيعية.

■ تبني و تملك المشاريع من طرف المستفيدين "الشركاء".

3-6- التخطيط :

هو منهجية للعمل وفق تصور (رؤية) معين لتحقيق أهداف واضحة منبثقة عن حاجيات وأولويات معبر عنها وذلك من خلال إنجاز برامج عمل في فترة محددة و حسب الإمكانيات المتوفرة أو الممكن تعبئتها. وبصيغة مبسطة، فالتخطيط هو وضع برنامج عمل يشتمل على عمليات هي عبارة عن حلول لمشاكل تم إبرازها من خلال تشخيص الوضعية الحالية.

3-7- مفهوم التشارك :

يجب التمييز بين التشارك و الشراكة والمشاركة (المساهمة).

■ المساهمة : تعني المشاركة بدون تدخل فعلي.

■ الشراكة : هي نتيجة لمسلسل من التشاور والتفاوض يجسد بإبرام اتفاقية أو عقدة لتحقيق أهداف معينة إذا كانت الأهداف متقاسمة فهي شراكة حقيقية وفي حالة العكس تصبح شكلية وصورية.

■ التشارك : هو مجموعة عمليات لتحقيق أهداف تم التشاور والتفاوض حولها باقتسام المعرفة ولسلطة والمسؤولية.

3-8- أنواع المشاركة :

حسب البيبليوغرافية المتوفرة توجد عدة نظريات، كل واحدة تضم عدة نظريات و عدة أنواع من المشاركة نذكر منها :

حسب مايستر Meistr

- 1- مشاركة انتمائية : عائلية-دينية.
- 2- مشاركة عفوية : جوار
- 3- مشاركة مفروضة : عمل جماعي
- 4- مشاركة تحرضية (مثيرة) : مشروع
- 5- مشاركة تطوعية : مبادرات ذاتية/ إنعاش اجتماعي (تويزة).

حسب FORTIN

- 1- مشاركة نشاطية : الانخراط في تنظيم موجود (حزب)
- 2- مشاركة إدماجية : إدماج الأشخاص فـل منظومات محددة (نقابة...)
- 3- مشاركة تعبيئية : (قائد زعيم أو فكرة معبئة)
- 4- مشاركة تشاورية : (اقتسام المعلومات)
- 5- مشاركة قرارية : (اقتسام القرارات)

حسب (الأمم المتحدة 76)

- 1- مشاركة فاعلة : محتوى معبر عنه من طرف السكان
- 2- مشاركة غير فاعلة : محتوى مفروض على السكان.

حسب المعهد الدولي للدراسات والتنمية (IIED)

- 1- مشاركة غير فاعلية : المساهم مجرد مستفيد.
- 2- مشاركة جزائية : عينية، رمزية.
- 3- مشاركة تشاورية.
- 4- مشاركة مواكبة وظيفية مثال : تكوين من أجل تحسين التنظيم.
- 5- مشاركة اندماجية : تبني السكان أهداف المشروع.
- 6- مشاركة التعبئة الذاتية : السكان هيؤوا بنك للمشاريع ويبحثون على ممولين كشركاء.

حسب نتائج أشغال المجموعات صنفت أنواع المشاركة كما يلي :

- 1- مشاركة مادية :
 - مالية (قرض-هبات-مساهمات-منح...)
 - عينية (أراضي، تجهيزات، آبار، مواد أولية)
- 2- مشاركة معرفية : (خبرة-أفكار-تجربة-دراسات-معلومات...)
- 3- مشاركة معنوية : (حضور الأعيان-الشخصيات ذات النفوذ-تبسيط الاجراءات...).

4-المقاربة التشاركية :

■ ما هي المقاربة التشاركية ؟

هي عملية تواصل مع السكان بطريقة تضمن اقتسام المعرفة والسلطة والمسؤولية من أجل تمكينهم من تحقيق تنمية ذاتية مستدامة.
وبصفة مبسطة هي عملية التفكير مع الناس والتشاور معهم من أجل مساعدتهم على حل مشاكلهم لتحسين وضعيتهم المجتمعية.

■ لماذا المقاربة التشاركية ؟

لتجاوز سلبيات طرق التدخل التقليدية والبيروقراطية تعتمد المقاربة التشاركية لضمان نجاح واستمرارية البرامج، وذلك من خلال :

- حرية التعبير والديموقراطية في اتخاذ القرار.

- كسب الثقة في النفس
- الإحساس بالإنتماء
- تأهيل الكفاءات
- إبراز القدرات الذاتية
- تحديد الحاجيات الأولية و الحقيقية للسكان
- استعمال الموارد المتوفرة و الممكن تعبئتها بطريقة عقلانية
- الإدماج و التنسيق بين جميع المتدخلين.
- معيقات المقاربة التشاركية.

■ من بين معيقات المقاربة التشاركية :

على صعيد المتدخلين :

- مقاومة التغيير
- صعوبة تغيير عقليات المسؤولين
- جهل مفهوم المقاربة التشاركية
- الطول الجاهزة الغير الملائمة
- الاستراتيجيات المتناقضة للتدخل
- غياب المرونة في التدخل

على صعيد السكان :

- الفقر
- الجهل و فقدان الثقة لعدم الوفاء بالوعد السابقة
- الصراعات
- الحزازات السياسية
- النزاعات السلالية
- المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة
- اللوبيات

على صعيد الوسائل :

- غياب أو خصاص في المؤهلات البشرية (المتدخلين و السكان)
- الحاجة إلى وقت وإمكانيات كبيرة في البداية
- عدم التطابق بين البرامج المقترحة وأولويات السكان

على صعيد الممارسات :

- استعمال مفهوم المقاربة التشاركية لأغراض تسويقية و دعائية.

مؤشرات التشارك :

- يمكن تصنيف مؤشرات التشارك إلى فئتين :

- كمية : وهي عبارة عن إعداد و نسب مثل عدد المشاريع المنجزة خلال مدة محددة (10سنوات الأخيرة)، نسبة إنجاز المشاريع المبرمجة، عدد اللقاءات، نسبة تحقيق الأهداف المنتظرة، نسبة مستعملي المشروع.
- نوعية : عبارة عن أحكام قيمية، استمرارية المشاريع، إقبال السكان على المشاريع المنجزة، تشكيلة اللجنة نوعية الممثلين حسب الجنس و الشرائح و نسبة تمثيلية للوحدات السكانية).

5- أدوات المقاربة التشاركية :

■ لتحقيق المقاربة التشاركية على أرض الواقع ، يمكن الاستعانة بالأدوات التالية :

- مراجعة المصادر الثانوية
- المقابلات شبه المنظمة
- المشاهدة المباشرة
- المشاهدة أثناء المعيشة و المشاركة في العمل
- التدرج الزوجي
- التدرج الجدولي المباشر
- التدرج حسب الأفضلية
- التدرج حسب الثروة
- مجموعات المناقشة و التحليل
- لائحة المشاكل
- شجرة المشاكل
- تقييم الابتكارات
- تصميم الرسومات و الأشكال
- إعداد الخرائط (الخريطة الاجتماعية، خريطة الجوار)
- المقطع الأرضي
- التقويم الموسمي
- الأنماط الزمنية (الروتين اليومي...)
- الصورة التاريخية

- تحليل أحوال المعيشة
 - رسم بياني لتسلسل الأسباب
 - رسم بياني للمؤسسات والعلاقات
 - رسم بياني للنظم
 - رسوم بيانية أخرى كالقرص والأعمدة
 - حلقات دراسية (الورش الدراسية)
 - السير على الأقدام في مجموعات
 - قصص و صور و دراسات لحالات و أمثال من البيئة المحلية
- و بالطبع لا تستخدم كل هذه الأساليب مجتمعة لكن فريق البحث يختار الأنسب و الأفيد من بينها بل يجب أن يجرب و يبتكر و يطور أساليب جديدة إن أمكن. و قد بينت التجربة نجاعة أدوات المقاربة التشاركية.

5-1- الخريطة الاجتماعية :

تعريف: أداة رسم بياني (croquis) للدوار يبرز مكوناته السوسيو إقتصادية يقوم به شخص من الدوار بمشاركة السكان تحت إشراف المنشطين.

■ منشطين :

- ملاحظ
- مسهل.
- مقرر (حسب جدول معد مسبقا يستجيب للهدف).
- لماذا ؟ لجمع وتصحيح المعطيات الخاصة بالهدف.
- مع من ؟ مجموعة من السكان (الجماعة).
- متى ؟ مرحلة جمع المعطيات الأساسية.
- أين ؟ الدوار في مكان يحدده السكان.
- كيف ؟ - تحديد نقطة مرجعية للدوار (المسجد، المدرسة).
- تموضع المنازل والبنائيات التحتية (المدرسة، المسجد).
- طرح الأسئلة المتعلقة بالمنزل (السكان).
- تدوين الأجوبة.

2-5- خريطة الحركة :

تعريف : رسم بياني لحركية مختلف شرائح الساكنة حسب المجالات (جلب الماء، التنقل إلى المدرسة، إلى المستشفى ، الغابة...)

من ؟ يقوم بإنجازها شخص من الدوار بمشاركة السكان تحت إشراف المنشطين.

لماذا ؟ لمعرفة مجال تحرك السكان والمشاق

متى ؟ مرحلة جمع المعطيات الأساسية.

أين ؟ الدوار في مكان يحدد السكان

كيف ؟ تحديد تموقع مختلف أماكن التزود (خدمات، أماكن الشغل، مصادر الماء...) بالنسبة للدوار.

3-5- لائحة المشاكل :

تعريف : عبارة عن جرد للمشاكل والرغبات والحاجيات.

من ؟ يقوم بإعداد منشطين مع السكان

لماذا ؟ لتحديد المشاكل

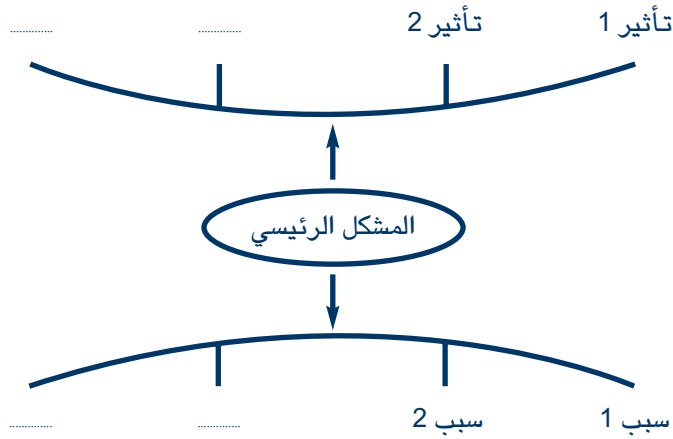
متى ؟ مرحلة جمع المعطيات الأساسية

أين ؟ الدوار في مكان يحدده السكان

كيف ؟ بواسطة العصف الذهني

4-5- شجرة المشاكل :

تعريف : شجرة يمثل جذعها المشكل المعبر عنه من طرف السكان جذورها تمثل أسباب المشكل وفروعها تمثل تأثيرات مترتبة عنه



من ؟ المنشطون

لماذا ؟ لتحديد أسباب المشاكل وإيجاد الحلول

مع من ؟ مجموعة من السكان حسب الفئات المستهدفة

متى ؟ مرحلة التشخيص

أين ؟ الدوار في مكان يحدده السكان

كيف ؟ الحوار الاجتماعي

5-5- الجدول اليومي :

تعريف : جرد شامل لكل الأنشطة والأعمال المزاولة أثناء اليوم وذلك حسب الفصول وحسب الرجال والنساء والأطفال.

من ؟ المتدخلون (اللجنة الجماعية)

مع من ؟ الفئة المستهدفة (رجال - نساء - أطفال)

لماذا ؟ 1 . معرفة نوعية الأنشطة المزاولة

2. معرفة طريقة تقسيم العمل

3. معرفة وضعية المرأة و الطفل

كيف ؟ عن طريق لقاءات جماعية حسب الظروف و الجنس

متى ؟ قبل المشروع

أين ؟ الدوار مكان يحدده السكان

وسائل : أدوات العمل

5-6- أداة الأفضلية :

تعريف : أداة لترتيب لائحة المشاكل والحاجيات حسب الأوليات للسكان.

من ؟ مجموعة من السكان المستهدفين تحت إشراف منشطين من اللجنة الجماعية

لماذا ؟ لتصنيف و ترتيب المشاكل والحاجيات حسب الأولوية بالنسبة للسكان.

متى ؟ في مرحلة جمع المعطيات بعد إعداد لائحة الحاجيات و المشاكل التي أعدت من طرف السكان.

أين ؟ في الدوار في مكان يحدده السكان.

كيف ؟ بعد إعداد لائحة الحاجيات و المشاكل من طرف مجموعة من السكان نطلب منهم :

1- طرح المشاكل والحاجيات : ورقة بيضاء كبيرة

2- إعطاء المجموعة وسائل للترتيب : أقراص، خشبيات، حمص...

3- توزيع الأقراص على المشاكل حسب الأولوية.

6- التخطيط التشاركي :

التخطيط عملية لتحديد :

- تصور

- الحاجيات

- الأهداف

- الأولويات

- وقت الإنجاز

- المسؤوليات

- الوسائل الضرورية

- كيفية الإنجاز والتتبع والتقييم

كما أن التخطيط هو وسيلة لتحقيق أهداف متعددة في إطار رؤيا واضحة و مستقبلية اعتمادا على خطة عمل قابلة للتعديل والتقييم.

والتخطيط كذلك هو منهجية للعمل وفق منظور شامل لتحقيق أهداف مسطرة وواضحة منبثقة من حاجيات وأولويات معبر عنها وذلك من خلال إنجاز برامج عمل داخل فترة زمنية محددة و حسب الإمكانيات المتاحة.

6-1- فوائد التخطيط :

يمكن حصر الفوائد الرئيسية للتخطيط فيما يلي :

1- تجنب الإرتجال و العشوائية ؛

2- التنسيق بين أنشطة متعددة ووضع تفاصيل لهذه الأنشطة ؛

3- تسهيل الاتصال بين الأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف معين ؛

4- تجنب ضياع المال أو الجهد حتى لا يفشل المشروع نتيجة لسوء التخطيط ؛

5- تشجيع الفكر المنظم ؛

6- توجيه الإهتمام نحو أهداف منظمة ؛

7- الإستخدام الجيد للموارد البشرية والمادية المتاحة.

للتخطيط دور كبير في نجاح أي مشروع أو برنامج حيث أن كل برنامج أو مشروع يمر بثلاثة مراحل رئيسية هي: التخطيط، التنفيذ، التقييم؛ وتنقسم كل مرحلة من هذه المراحل لخطوات أخرى أكثر تفصيلا و الهدف النهائي من أي مشروع أو برنامج هو تحويل وضع غير مقبول بالمجتمع لوضع أفضل.

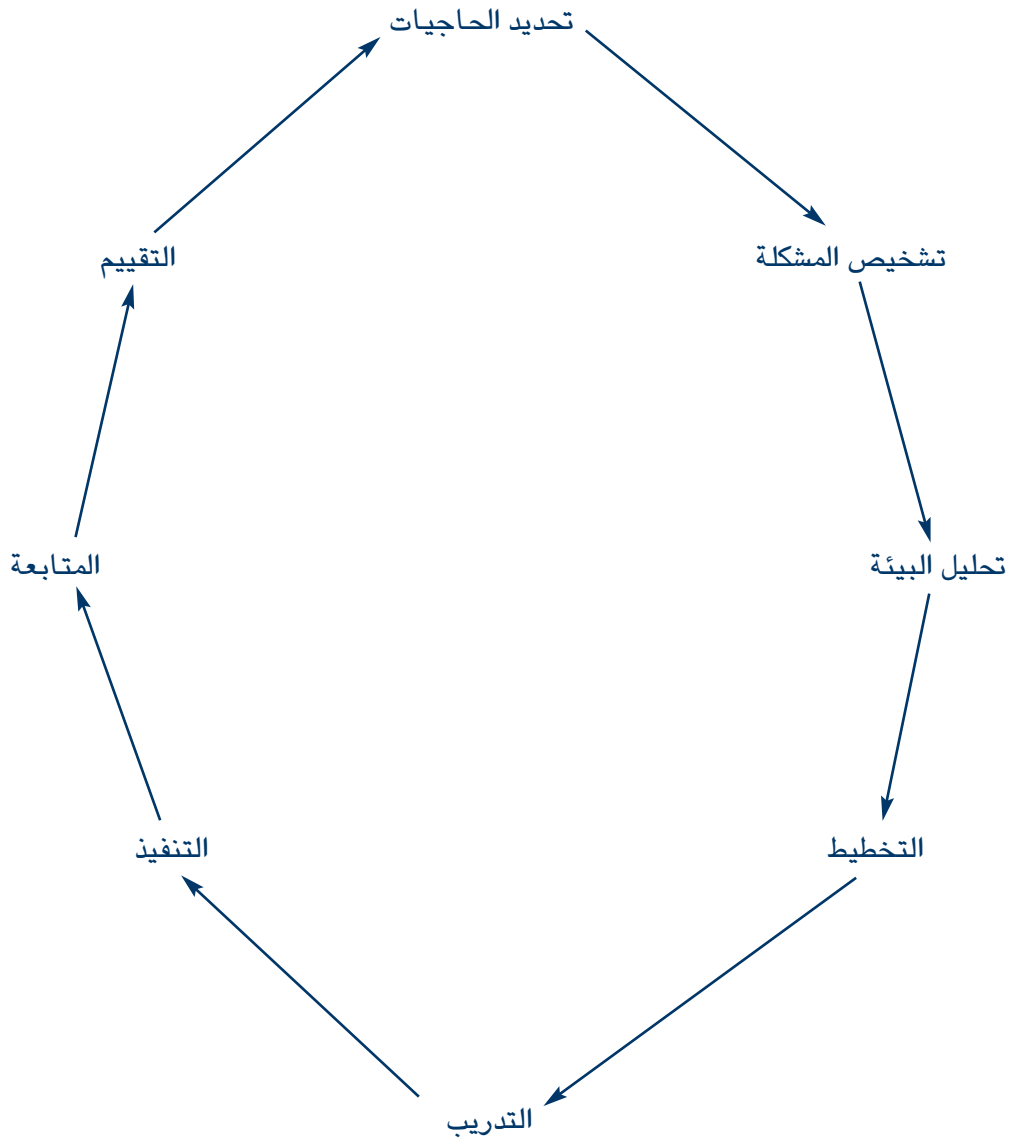
مثلا عندما تفكر في التخطيط لبرنامج تدريبي يجب أن نفكر في الأسئلة الآتية :

1- ماهي المشكلة ؟

2- ماهو الهدف ؟

- 3- من هم المتدربون؟
- 4- من هم المدربون؟
- 5- أين ستقام الدورة التدريبية؟
- 6- متى ستقام الدورة التدريبية؟
- 7- ما هي الموارد التدريبية التي ستستخدمها؟

حلقة التخطيط :



6-2- المعطيات الضرورية للتخطيط :

تحتاج عملية التخطيط إلى التوفر على نظام يمكن من جمع وتحليل و تخزين المعطيات الضرورية. لكنه من الملاحظ عدم التوفر حاليا على مثل هذه الوظيفة بالجماعات القروية لذا يستحب إحداث نظام لحفظ و جمع المعلومات لاستغلالها في عمليات التخطيط وتمكينها من إطار بشري مؤهل يخضع للتكوين المستمر بشكل دوري. كما أن مصادر المعلومات يجب أن تأخذ بالإعتبار الفعاليات المحلية : جمعيات، جماعة، لجن الدواوير، المصالح الإدارية ممثلة محليا...

كما يمكن اقتراح ربط الجماعة بشبكة الانترنت وخلق موقع لها للتعريف بها وتبادل المعلومات مع جهات أخرى.

الحاجة إلى معلومات سريعة ودقيقة و مفيدة

تحتاج عملية تخطيط و إنجاز البرامج إلى معلومات حديثة و موثوق بها، وكاملة، تهم جميع الجوانب و ذلك قصد اتخاذ قرارات صحيحة و صائبة.

ويعتمد المخططون على الأساليب الرسمية و غير الرسمية للحصول على المعلومات التي يحتاجونها للوصول إلى القرارات.

إن استخدام الكمبيوتر يتزايد بإطراد في كافة مستويات الجماعات المحلية، ولكن هذا يعد فقط جزءا واحدا من "نظم المعلومات" وليس النظام نفسه.

دور نظام المعلومات

يقدم نظام المعلومات الذي يمتاز بالفعالية المعلومات التي تتيح تحليل المواقف الراهنة، وتحديد المشاكل الملحة، وإيجاد الحلول لها، واستكشاف الاتجاهات، والأنماط السلوكية حتى يتسنى لهم صياغة الغايات والأهداف المستقبلية، واتخاذ الاختيارات الذكية المتعلقة باستخدام الموارد البشرية والمالية والمادية.

لكي تستطيع تقييم مدى فعالية نظام المعلومات، أجب على التساؤلات التالية :

- هل هناك نظام للمعلومات بالجماعة ؟
- هل يتم استخدام نماذج محددة مسبقا ؟
- هل يتم تجميع المعلومات بصورة دورية وبأسلوب مستمر؟
- هل يعمل نظام المعلومات بمستويات ملائمة من التفصيل ؟
- هل يستخدم النظام في جميع مجالات العمل ؟
- هل يتضمن النظام آلية للتعقيب ؟
- هل يتم كتابة التقارير في الوقت المحدد ؟

معطيات تحليل البيئة الخارجية :

المصدر	استعمالها	المعطيات
<ul style="list-style-type: none"> - الأبحاث والإحصاءات - الدراسات المختلفة - التقارير المتخصصة للإدارات - الهيئات والجمعيات 	<ul style="list-style-type: none"> - الفئات المستهدفة - الوضعية الصحية - المواقف اتجاه الصحة - الإجراءات الوقائية - المواقف الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشرات ديموغرافية وصحية
<ul style="list-style-type: none"> - دراسات حول الأسر - دراسات اجتماعية - دراسات جامعية 	<ul style="list-style-type: none"> - الدخل - المجموعات القبلية - شكل النفوذ داخل المجموعات - توزيع الأدوار داخل الأسرة - وسائل الإتصال والتنقل - وضع المرأة - تاريخ المنطقة - أنشطة ترفيهية ورياضية وثقافية. 	<ul style="list-style-type: none"> - معطيات اقتصادية واجتماعية وثقافية
<ul style="list-style-type: none"> - مختلف المصالح الإدارية - والمنظمات غير الحكومية 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أهداف البرامج الموجودة أو المرتقبة - تنسيق البرامج والمخططات المحلية مع تلك ذات الطابع الجهوي أو الوطني 	<ul style="list-style-type: none"> البرامج والمخططات المتعلقة بالمنطقة
<ul style="list-style-type: none"> - المساطر الإدارية - القوانين والأعراف الجاري بها العمل 	<ul style="list-style-type: none"> تشخيص العوائق والفوارق الموجودة 	<ul style="list-style-type: none"> القوانين والمساطر
<ul style="list-style-type: none"> - دراسات جامعية - تقارير مصالح مختصة 	<ul style="list-style-type: none"> تنمية الموارد المحلية 	<ul style="list-style-type: none"> - معطيات طبيعية

3-6- تعريف المنوغرافية :

المنوغرافية هي صورة توثيقية تعكس مكونات مجال الجماعة.

دور المنوغرافية :

- تساعد على تشخيص الوضعية السوسيو-اقتصادية وثقافية للجماعة.
- تمكن من التعرف على نقاط قوة وضعف الجماعة
- تساعد على توثيق وتخزين المعطيات

- هي أداة للتواصل والتعريف بالجماعة

- تساعد على تهيئ المخططات والمشاريع

عناصر المنوغرافية الجماعية :

المجال والسكان :

- الوصف المفصل للوسط الذي يعيش به السكان ؛
- المساحة والكثافة السكانية داخل الجماعة ؛
- عدد المنازل حسب الأحياء أو الدواوير ؛
- توزيع الساكنة الإجمالية حسب الأحياء والدواوير ؛
- توزيع الساكنة حسب فئات الأعمار ؛
- نسبة أمية السكان حسب الجنس ؛
- نسبة الأمية حسب الفئات الكبرى للأعمار والجنس ؛
- نسبة السكان النشيطين بالجماعة حسب السن والجنس ؛
- عدد العاطلين حسب الجنس ونوع التكوين ؛
- توزيع الساكنة النشيطة حسب المهنة؛
- عدد المعاقين حسب نوع الإعاقة والجنس؛
- توزيع الأطفال حسب السن والجنس؛
- نسبة الولادات والوفيات.

التعليم الأولي :

- الكتابات القرآنية بالجماعة ؛
- مؤسسات التعليم الأولي العصري بالجماعة ؛
- نسبة التمدرس حسب الجنس والسن؛
- تغطية الدواوير بالوحدات المدرسية؛
- عدد الأطفال البالغين سن التمدرس؛
- عدد الأطفال الغير ممدرسين؛
- معدل المسافة المقطوعة من طرف الأطفال للوصول إلى المدرسة؛
- التعليم الغير نظامي بالجماعة؛

التعليم الإبتدائي و الإعدادي :

- عدد المؤسسات بالجماعة ؛
- عدد الأقسام حسب المدارس ؛
- التلاميذ حسب الجنس ؛

التعليم الثانوي والتقني :

- عدد التلاميذ حسب الجنس ؛
- المؤسسات، القاعات والداخليات ؛
- الحاصلين على الباكلوريا حسب التخصصات.

التكوين المهني :

- مؤسسات التكوين المهني؛
- أعداد المستفيدين.

الفلاحة والغابات :

- توزيع المساحات الزراعية حسب نوع الزراعة ؛
- تقدير المردود المحصل عليه حسب نوع النباتات؛
- عدد المستخدمين حسب الأنشطة الفلاحية؛
- مجموع الماشية، الأبقار، الأغنام، الماعز ؛
- المساحة المغروسة، الرخص الخاصة باستغلال الغابة، والأشجار الطبيعية بالجماعة.

الصيد البحري (إذا وجد) :

- حالة مراكب الصيد، شحن المنتوجات حسب النوع، ووجهة المنتوجات ؛
- عدد المستخدمين بقطاع الصيد البحري.

الماء :

- مصادر الماء الصالح للشرب ؛
- حالة الأماكن الخاصة بالماء الصالح للشرب ؛
- وضع خريطة لنقط الماء ؛
- عدد الدواوير المتوفرة على نقطة ماء مجهزة ونوعية التجهيز.
- طرق التطهير المستعملة
- نسبة المنازل المتوفرة على نظام التطهير.

الموارد الطبيعية للجماعة :

- الموارد الطبيعية حسب النوع والحجم ؛
- المقالع الموجودة بالجماعة ؛
- المعادن الموجودة بالجماعة ؛

الصناعة والتجارة :

- لأئحة الصناعات الموجودة بالجماعة ؛
- عدد المؤسسات الخاضعة للضريبة المهنية بالجماعة ؛
- عدد المستخدمين في الميدان الصناعي بالجماعة.

الصناعة التقليدية والحرف المحلية :

- منتجات الصناعة التقليدية بالجماعة ؛
- الحرف الخاصة بالصناعة التقليدية ومميزاتها.

السياحة والترفيه :

- الطاقات السياحية للجماعة ؛
- المحلات السياحية المتوفرة ؛
- البنية التحتية الرياضية و الترفيهية.

الصحة :

- البنية التحتية الصحية ؛
- عدد الأطباء حسب التخصصات ؛
- عدد الصيادلة ؛
- الموظفين التابعين لقطاع الصحة ؛
- سيارات الإسعاف ووسائل نقل المرضى ؛
- التغطية والخدمات الخاصة بصحة الأم والطفل ؛
- البرامج الخاصة بالطفل ؛
- الأمراض الأكثر ظهورا؛
- عدد النساء في سن الإنجاب ؛
- عدد النساء المتزوجات؛
- عدد الولادات المنتظرة؛
- نسبة الولادات بالوسط المراقب طبيا؛

- نسبة التغطية بالتلقيح؛
- معدل المسافة المقطوعة للوصول إلى الخدمات الصحية.

الكهرباء :

- ما هي الأماكن التي لم تشملها الكهرباء لحد الآن؟
- ما هو عدد السكان المعنيين؟
- عدد الدواوير المرتبطة بالشبكة الوطنية للكهرباء.

النقل :

- الطرق و المسالك المتوفرة ؛
- وسائل النقل المتاحة ؛

الثقافة :

- اللهجات المحلية؛
- المواسيم والأنشطة الثقافية المحلية؛
- الإلتناء القبلي للسكان؛
- المآثر التاريخية؛
- المركبات السوسيوثقافية؛
- النوادي النسوية؛
- المجموعات الفلكلورية؛
- عدد دور الشباب.

الموارد البشرية للجماعة :

- عدد الموظفين حسب الكفاءات؛
- الكفاءات المتوفرة في تراب الجماعة؛

موارد الجماعة :

- المداخل التي تحصل عليها الجماعة؛
- مداخل الجماعة
- المساعدات الخارجية؛
- الأسواق؛
- الجبايات.

ممتلكات الجماعة :

- العقارات الجماعية حسب النوع والموقع؛
- التجهيزات والآلات.

السكنى :

- نوع السكن بالجماعة ؛
- التوزيع الجغرافي للمنازل بالجماعة ؛
- معدل أثمان المتر المربع للمساحة المبنية ؛
- المشاكل المتعلقة بمواد البناء؛
- المشاكل العقارية.

الإدارات :

- لائحة الإدارات المحلية .

الجمعيات المحلية :

- لائحة الجمعيات الفاعلة على مستوى الجماعة حسب مجال التدخل.

المقاولات والتعاونيات :

- لائحة المؤسسات مع إعطاء نوع النشاط وحجمه

الوسط الطبيعي :

- خريطة الجماعة ؛
- مقياس الأمطار بالجماعة ؛
- الحرارة الدنيا و العليا و المتوسطة ؛
- مستوى الرياح ؛
- المشاكل التي يطرحها المناخ بالجماعة ؛
- المزايا التي يوفرها المناخ بالجماعة ؛
- تضاريس الجماعة.

4-6- التشخيص التشاركي :

إن التشخيص التشاركي يعتبر من أهم المراحل والعمليات لنجاح وضمان استمرارية المشروع، لأن من خلال نتائجه يتم تحديد العوائق والحاجيات والأوليات التي يتم من خلالها إعداد أهداف و غايات و برنامج العمل ككل و ذلك من خلال التفكير مع السكان في حالتهم ووضعتهم وتنشيط وتسهيل الحوار الجماعي والتواصل بشكل عام حتى يتسنى للجميع التعبير عن آرائهم و المشاركة فى أخذ القرار و الالتزام به وتقاسم المعلومات والمسؤوليات .

ويتم ذلك بتحديد الانتظارات، المشاكل والحاجيات المعبرة عنها أولاً ، ولفهم أشمل لهذه المعوقات يجب ربطها و تحديد العلاقات فيما بينها على شكل شجرة المشاكل من جهة وعلاقتها مع عوامل بنيوية ووظيفية أخرى (ماذا لدينا من خيارات طبيعية وكيفية استعمالها...).

وبعد تحديد المعوقات و الامكانيات و فهم العلاقات التي تربطها وأسبابها وأثارها، نبحث على الحلول و ترجمتها إلى برنامج عمل مبني على التشاور و الحوار يحظى بثقة والتزام السكان، بحيث أصبحوا مستعدين و معبئين و متضامنين لإنجاز مشروعهم.

وفي هذا المجال، يمكن للمنشطين أن يستعينوا بأدوات وأساليب المقاربة التشاركية.

6-5- تساؤلات استراتيجية لوضع المخطط :

لماذا نحن هنا ؟	تصور
1- POURQUOI SOMMES-NOUS ICI ?	VOCATION MISSION VISION
ماذا نحاول أن نفعل ؟	الغايات
2- QU'ESSAYONS-NOUS DE FAIRE ?	BUTS
ماذا سنفعل ؟	الأهداف
3- QU'ALLONS-NOUS FAIRE	OBJECTIFS
ما هي الأشياء التي سنقوم بها ؟	المشاريع
4- QUELLES SONT LES ACTIONS À ENTREPRENDRE ?	PROJETS
ما هي الوسائل التي سنعبئها ؟	التمويل وموارد أخرى
5- QUELS SONT LES MOYENS A MOBILISER ?	FINANCEMENT ET AUTRES RESSOURCES
كيف سنعلم أين وصلنا ؟	التقييم
6- COMMENT PEUT-ON SAVOIR OU SOMMES-NOUS ARRIVES ?	EVALUATION

الغايات :

تعريف :

”تكون الغاية متصلة بالتصور الذي وضعته الجماعة لمستقبلها كما أنها تصف بألفاظ عامة الفوائد التي ستحصل عليها الفئات المستهدفة”.

مثال :

- تلبية حاجيات السكان من الماء الصالح للشرب.

- محاربة مرض فقر الدم لدى الشباب والاطفال.

- الرفع من مستوى التمدرس لدى الفتاة.

ملاحظة :

أحيانا يستعمل لفظ الأهداف العامة عوض مصطلح الغايات وهذا صحيح.

الأهداف

الهدف هو عمل دقيق ومحدد نسعى إلى تحقيقه طبقا للغاية التي هو تابع لها.
ويجب على الهدف أن يكون :

Un objectif doit être SMART

Spécifique	خصوصي
Mesurable	قابل للقياس
Approprié	مطابق
Réaliste	واقعي
Temporel	محدد في الزمن

مثال :

- تكوين 50 امرأة بدوار ايت أمالو في ميدان زراعة الحناء خلال سنة 2004.
- تشجير الساحة العمومية الموجودة أمام مقر الجماعة بمائتي نخلة خلال سنة 2004.

6-6- جدول الإطار المنطقي

(4)	(3)	(2)	(1)	
الظروف الخارجية	وسائل ومصادر المعومات لوضع المؤشرات	المؤشرات القابلة للقياس	تحرير	
				الغايات
				الأهداف
				النتائج المنتظرة

العمود الأول :

- 1- يخصص السطر الأول لتحرير الغايات المتعلقة بالبرنامج المخطط له.
- 2- يخصص السطر الثاني لتحرير الأهداف.
- 3- في السطر الثالث يتم توضيح النتائج المنتظرة من الأهداف الموضوعية.

العمود الثاني :

يتضمن هذا العمود بيان المؤشرات القابلة للتأكد من صحتها والمتعلقة بكل عنصر. وينتظر من هذه المؤشرات توضيح هل تم إنجاز ما تم تخطيطه أم لا مع توفير أداة للتحقق من صحة ذلك الادعاء.

العمود الثالث :

يخصص هذا العمود لتوضيح مصادر المعلومات المعتمد عليها للتأكد من صحة ما تقدمه المؤشرات. ويتعلق الأمر هنا ببنوك المعطيات والسجلات الخ...

العمود الرابع :

يهتم هذا العمود ببيان الظروف الحرجة للإنجاز أو الصعوبات المرتقبة. وتمثل هذه الظروف العوامل الخارجية التي ليست تحت سيطرة المخططين للبرنامج لكن وجودها ضروري لإنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف.

ملاحظة :

لماذا سمي هذا الإطار بالمنطقي ؟

لأنه يحتوي على منطقتين :

1- المنطق الأول عمودي ويسمى منطق التسيير والذي يبين أنه :

- إذا أنجزنا المشاريع المخططة فإننا نحصل على النتائج المرتقبة ؛
- إذا حققنا النتائج المرتقبة فإننا نحقق الغايات المسطرة ؛
- إذا حققنا الغايات فإننا أنجزنا المهمة الرئيسية لمنظمتنا وهذا هو حلمنا.

2- المنطق الثاني أفقياً ويسمى منطق التطبيق إذ يبين الطابع التطبيقي لكل العناصر وكذا مدى تفعيلها.

6-7- العناصر الضرورية لتقديم المشروع :

1- الملخص التنفيذي

2- مبررات المشروع

3- أهداف المشروع

4- مساهمة المشروع في تحقيق الغايات والأهداف

5- نتائج العمل

6- خطة التنفيذ

7- خطة المتابعة

8- التقييم

9- الميزانية.

6-7-1- الملخص التنفيذي للمشروع :

تعريف :

وصف مركز للعناصر الأساسية للمشروع لا يزيد عن صفحة أو صفحتين يضم مايلي:

- اسم المشروع
- مكان إنجاز المشروع
- لماذا تم التفكير في هذا المشروع
- المشاورات التي أجريت مع المجتمع المحلي والفئات المستهدفة
- تحليل للمشكلة وأسبابها
- الفرص المتاحة لإنجاز المشروع
- وصف الفئات المستهدفة
- أهداف المشروع (باختصار)
- أهم عناصر خطة التقييم
- مدة تنفيذ المشروع
- تكلفة المشروع
- من المسؤول عن المشروع
- من سينفذ المشروع

6-7-2- مبررات المشروع :

تعريف :

قصد تبرير المشروع يجب الإجابة على الأسئلة التالية :

- 1- ماهو المشكل الرئيسي الذي ينوي المشروع معالجته ؟
- 2- كيف تم تحديد/ هذا المشكل / الأسباب الرئيسية / المعطيات الموجودة والمعتمدة؟
- 3- ماهي الفئة أو الفئات المتضررة من هذا المشكل ؟
- 4- ماهو تأثير هذا المشكل جغرافيا ؟ وذلك لتحديد كيفية التنفيذ (محليا أو جهويا أو وطنيا) مع ذكر العراقيل والقيود والفرص المتاحة لمعالجة المشكل.
- 5- ما هو التغيير الإيجابي الذي سيحققه المشروع على المجتمع (معالجة المشكل) وما هي النتائج المتوقعة إذا لم يتم معالجة المشكل بالطريقة المرجوة.

كتابة المشكلة بطريقة جيدة يجب :

- 1- الجمع مسبقا للمعلومات الإحصائية الضرورية والمعطيات السوسيو-ديموغرافية التي لها علاقة بالمشكلة. تحديد العلاقات بين المشكلة واهتمامات الجماعة القروية (المهمة / الغايات / الأهداف الإستراتيجية)
 - 2- إشراك الفئات المستهدفة المعنية بالمشكلة وكتابتها حسب وجهة نظرهم.
 - 3- تحديد الحاجيات بطريقة واقعية حسب الجهات الجغرافية والفئات المعنية.
 - 4- كتابة المشكلة بوضوح وبدقة وباختصار.
- ماذا تم إنجازه سابقا لمعالجة الوضع ؟
 - ما هي الخطوات التي اتخذتها في الماضي لمعالجة المشكل ؟
 - ما هي التوصيات لمشاريع سابقة أو أنشطة في هذا المجال من حيث ما تم إنجازه وما يجب القيام به ؟
 - التجارب الماضية لمعالجة المشكلة والدروس المستفادة.
 - عرض للمشاورات التي أجريت مع المجتمع المحلي والفئات المستهدفة لتحديد المشكلة المطروحة والإحتياجات.

وصف وتحديد الفئة / الفئات المستهدفة

- تحديد كمي ونوعي : الجنس، الفئة العمرية، المنطقة الجغرافية، العدد الخ ...
- كيف تم اختيارها ولماذا ؟
- - الفئات الرئيسية
- - الفئات الثانوية (الداعمة)

6-7-3- أهداف المشروع :

تعريف :

- يجب أن تحدد الأهداف بالضبط، ماذا يسعى المشروع إلى تحقيقه سواء كانت أهداف بعيدة أو أهداف آنية ؛
 - يجب أن يكون عرض الأهداف بطريقة تمكن مقيم خارجي من التثبت إذا كان المشروع قد حقق أهدافه عند اكتمال تنفيذه ؛
 - الأهداف تعبر عن التأثير المتوقع أو التحسينات التي تطرأ على وضع معين وبالتالي لا تتعلق بالأنشطة في حد ذاتها ؛
 - ينبغي وضع اعتبار خاص لمؤشرات الأداء التي ستكون أداة تقييم للأهداف إثر نهاية المشروع.
- يجب أن تكون اهداف المشروع دقيقة وواضحة (SMART)

مثال :

رفع نسبة التمدرس	لدى الفتيات	بنسبة 5 ./.	في منطقة مراكش	بانتهاء مدة تنفيذ المشروع
سنفعل شيء (فعل)	الفئات المستهدفة	القياس	في أي مكان ؟	مدة الأداء
ماذا ؟	من ؟	كم ؟	أين ؟	متى ؟

6-7-4- نتائج المشروع :

تعريف:

نوعية النتائج التي ستظهر لدى تنفيذ المشروع والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

النتائج :

- نتائج تظهر عند استكمال النشاط أو الأنشطة
- يحدد الجمهور المستهدف المعني بالنتيجة الحاصلة
- يحدد نوع النتائج بالنسبة لكل عنصر أساسي من المشروع
- يحدد كمية نتائج العمل المنتظرة
- يحدد الوقت أو الجدول الزمني المطلوب لإظهار هذه النتائج إلى حيز الوجود.

الفرق بين الأهداف والنتائج

- الهدف : التأثير الذي يأمل المشروع تحقيقه.
- النتائج : عادة ما تكون ملموسة كمية أو نوعية، تسبب الحصول على التأثير المتوقع.

6-7-5- خطة التنفيذ :

تعريف :

- يشرح هذا الباب أسلوب تنفيذ المشروع فضلا عن الخطوات والمنهجية المقررة لتحقيق أهدافه ؛
- يشرح الأسباب المنطقية وراء الأسلوب الذي سيتم اتباعه ؛
- يعطي خطة عمل مدققة وجدول زمني يوضح عملية التنفيذ ؛
- يجب أن يتضمن كذلك تفاصيل عن التنسيق مع منظمات حكومية أو غير حكومية أخرى ؛
- بيان الدعم الخارجي للمشروع.

نموذج لإطار خطة التنفيذ :

النشاط الرئيسي المسؤول على التنفيذ	الإجراءات	مكان التنفيذ	فترة التنفيذ (بشرية ومادية)	الموارد المطلوبة
1- إنجاز عيادة	ورزازات	مارس 2002		محمد
2- مخيم	ورزازات	يونيو 2002		علي
3- دور الأطفال	ورزازات	إبريل 2003		ابراهيم
4- سوق	ورزازات	دجنبر 2004		سعيد

بيان التسلسل الزمني (جدول جانت) Chonogramme (Diagramme de Gantt)

يعتبر جدول Gantt أداة لتلخيص طريقة إنجاز الأنشطة التي تمت برمجتها. فهكذا عند الانتهاء من إعداد جداول العمل، فإن من المهم إعداد مخطط مختصر لها. إن ذلك من شأنه أن يقدم مرجعا هاما يمكن استخدامه من قبل كل العاملين، ويعبر بصورة موجزة عما سيقدمه المشروع ومتى. كما يمكن اعتباره ملخصا مفيدا يضمن اقتراحات التمويل.

ويشتمل جدول Gantt على ما يلي :

- عمود يضم الأنشطة الرئيسية للمشروع ؛
- عمود يحدد فترات زمنية ثابتة (أيام، أسابيع، أشهر، سنوات)، توضح متى سيتم تنفيذ الأنشطة ؛
- عمود يشتمل على أسماء المسؤولين عن إنجاز الأنشطة.

ويسهل جدول Gantt مراجعة الترتيب الزمني للأنشطة، كما يبرز إذا كانت هناك فترات تداخل، ويؤكد على الأنشطة التي يلزم أن تتم قبل بدء أعمال أخرى في موقعها الزمني الصحيح. إن هذه الخطة سوف تعاون أيضا في إظهار ما إذا كانت أعباء العمل مقسمة بالتساوي بين العاملين بحيث لا يكون أحدهم مثقلا بالمهام في الوقت الذي يكون فيه الآخرون غير مستغلين استغلالا صحيحا.

جدول جانت

الأشخاص المسؤولين	الشهر												المشروع	
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
	الدعاية والتحضيرات الأولية													
														(1) عقد اللقاءات على المستوى المحلي
														(2) تحرير التقرير الأولي
														(3) استشارة الخبراء
														نشاطات الوحدات
														(4) إعداد البرامج
														(5) تحديد المهام
														(6) تجنيد الوسائل
														اختيار وتدريب المتطوعين
														(7) اختيار العاملين
														(8) تدريب العاملين
														(9) تنفيذ البرنامج
														(10) وضع أسلوب التتبع والتقييم

تعريف :

شرح الترتيبات الواجب اتخاذها لتتبع عملية تنفيذ أنشطة المشروع والتأكد من تطبيق خطة العمل مثل ما تم التخطيط له وذلك على مدى فترة التنفيذ.

المطلوب من عملية المتابعة :

- تحديد ترتيبات إعداد التقارير حسب نوعية الأنشطة و المسؤولين على التنفيذ.
- تحديد كيفية جمع المعطيات الخاصة بعملية التنفيذ وطرق تحليل المعلومات للتعريف على أسباب التوافق بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه.
- الاستفادة من المعلومات المتوفرة لتعديل الوضع (تصحيح عملية التنفيذ) أو للوقاية أثناء الخطوات التنفيذية القادمة من الأخطاء التي تم التعرف عليها.
- إستعمال المعطيات المتوفرة لمساعدة إدارة المشروع على إتخاذ القرارات السليمة (المتابعة تعتبر إحدى أهم جوانب تسيير المشروع).

الادوات المستعملة للمتابعة :

- المقارنة مع خطة التنفيذ المحددة (Gantt)
- تقارير موضوعية ودورية للأنشطة
- الإشراف الميداني لسير عملية التنفيذ
- محاضر الإجتماعات
- جمع المعلومات الخاصة بسير المشروع و اتخاذ القرار في الوقت المناسب
- المقارنة مع المقاييس المستعملة (مشاريع تقديم الخدمات)
- المقارنة مع الوصف الوظيفي لموظفي المشروع
- الإشراف على عملية إستعمال الموارد البشرية والمالية.

جدول المتابعة :

النشاط	طريقة المتابعة	المسؤول على المتابعة	فترة المتابعة
1	- التقارير الشهرية	1- ابراهيم	- شهرية
2	- الإشراف المباشر	2- حميد	- ثلاثية
3	- بالمقارنة مع المقاييس	3- علي	- سنوية
4	- بالمقارنة مع الحاضر	4- مريم	- بعد تنفيذ النشاط
5	- الإستثمارات	5- خديجة	- أثناء تنفيذ النشاط

7- الإنجاز التشاركي :

من أهم أسباب فشل العديد من المشاريع هو الأسلوب الذي اعتمده المتدخلون حيث أن الإدارة المتدخلة كانت تعتبر السكان مجرد مستفيدين وليسوا معنيين بجميع المراحل التي يقطعها المشروع قبل إتمام إنجازه، بل في جل الأحيان حتى بعد انجاز المشروع فإن الإدارة المنفذة للمشروع تتكفل بوظيفتي الصيانة والحراسة لمدة معينة. أما بتبني المقاربة التشاركية فإن السكان يصبحون هم المعنيين الأوائل بمشروعهم حيث عوملوا كشركاء حقيقيين منذ الفترة الأولى من مرحلة التشخيص التشاركي والبرمجة وكنتيجة حتمية يكون الالتزام والتعبئة واقتسام المسؤوليات هي الضمانة لإنجاز المشروع بالشراكة والتكفل بالتتبع والتسيير والصيانة وهذا يعني تملك المشروع.

مما يضمن الاستمرارية والاستدامة بل وإعادة وتكرار التجربة الناجحة.

إن الإنجاز التشاركي يتمثل في حالات مختلفة حسب مستويات التشارك والإمكانات المتاحة، فقد نجد من أضعف مستويات المشاركة تلك التي تقتصر على إخبار السكان قبيل الشروع في الانجاز ومنها قد نجد إشراك المستفيدين في تحمل قسط من الأعباء على شكل مساهمة نقدية تمثل جزءاً مؤبياً من التكلفة أو المساهمة باليد العاملة فقط... أما في إطار المقاربة التشاركية الحقيقية فإن الشركاء يلتزمون بالتضامن والتعاون على إنجاز المشروع بتقاسم المعارف والسلط والمسؤوليات وذلك لتكملة ما يصعب على السكان القيام به في البداية قصد تشجيعهم ومساندتهم فقط وليس العمل والإنجاز عوضاً عنهم، وهكذا يمكن التشارك في الإنجاز مشاركة الكل حسب ما أتيح له من إمكانيات...

8- التتبع و التقييم التشاركي :

إن قيمة وفائدة التقييم في المقاربة التحليلية للمشاريع كانتا محدودتين حيث كانت عملية التقييم تنجز في نهاية المشروع كآخر مرحلة، وكان من أهم أهدافها ونتائجها في أحسن تقدير هو استخلاص العبر والدروس والاستفادة من الأخطاء التي تسببت في الفشل.

أما العمل في إطار المقاربة النسقية والتشاركية فتكون لعملية التتبع والتقييم أهم وظيفة لضمان نجاح وديمومة المشروع وذلك من خلال التطرق الدائم للأخطاء والعوائق التي يكون من المحتمل أن تؤدي إلى النقصان والتقليل من فعالية وجدوى المشروع و ذلك خلال جميع المراحل والفترات التي يمر بها المشروع منذ البدء في فكرة المشروع، التشخيص التشاركي، البرمجة بالتشارك، الإنجاز التشاركي وحتى خلال الاستغلال والتسيير .

إن التهييء لوظيفة التتبع و التقييم تبدأ منذ الشروع في عملية البرمجة بالأهداف كل هدف يمكن صياغته على شكل مؤشر يمكن تتبعه والتحقق منه.

إن اختيار أهم وأقل المؤشرات المعبرة و المفهومة من طرف المعنيين (متدخلين خارجيين وسكان) و السهولة جمع معطياتها ستكون بمثابة لوحة القيادة لسائق سيارة، و هذا ما يضمن الوقوف في الوقت المناسب على أي اختلال في مجرى الأمور و العمليات التي تمت برمجتها و تقييمها و تقويم الأوضاع للانتقال من حسن إلى أحسن...

إن التنظيم الذي تبناه السكان سيلعب دورا حاسما في القيام بوظيفة التتبع والتقييم التشاركي بحيث أن الإهتمام والتواجد الفعلي بمكان إنجاز المشروع يزيد من فعالية التتبع والتقييم التشاركي، ولهذا الغرض يجب استعمال بعض وسائل وأدوات المقاربة التشاركية كالورق الكبير على شكل معلقات لتدوين ورسم تقويمات وبيانات وجعلها حالية (شهريا على الأقل) لتكون في متناول جل السكان، ويمكن إعدادها على شكل مقارنة لثلاث خانات :

1- ماذا برمجتنا خلال الشهر الماضي ؟

2- ماذا تم انجازه ؟

3- ماذا سنقوم بفعله خلال الشهر المقبل؟ من سيفعل ماذا ؟

مما يمكن زيادة على ما سلف ذكره تحقيق الشفافية ومناقشة الإنجازات والمقترحات، الأفكار والقرارات والاهتمام بالشأن المحلي و التشارك في تسييره .

الجزء الثاني : إعداد ورشات العمل

1- دور المنشط/ المسهل :

إن دور المنشط ليس بالأمر الهين كما يعتقد البعض، ولكنه مجموعة من التصرفات والمعاملات التي يجب على المكون أو المنشط التحلي بها ليحصل التجاوب بينه وبين مخاطبيه أو الجمهور المستهدف. بل هو أساس لإنجاح أو فشل عملية التكوين كيفما كان نوعها ومستواها، فالتنشيط في حد ذاته مسؤولية ومواجهة بين الأفكار والممارسات والمرجعيات والتصرفات وغيرها. ووضعية المنشط تبدو للمجموعة مثالية وينتظر منه أن يكشف عن صورتها النموذجية حيث أنه يظهر بأنه المالك للعلم والغنى بالأفكار والموجه للنصائح والمتقن ذو السلوك المستقيم وغيرها. ولكن البيداغوجيا العصرية تستدعي من المنشط التوفر على بعض المميزات للتفاهم مع مخاطبيه ودوره يقتضي القيام بثلاثة وظائف متكاملة ومتناسقة :

- 1- وظيفة المحفز على التساؤل والتفكير بمساعدة المجموعة على إنتاج الأفكار،
 - 2- وظيفة المسهل بتسهيل وتشجيع التواصل والتفاعل وتبادل الآراء،
 - 3- وظيفة تنظيم وضبط النقاشات وديناميكية المجموعة وتسيير الخلافات.
- ويمكن الأخذ بالتصور أو التماثل التالي الذي يعتبر أن المسهل هو عبارة عن مرآة المجموعة أو هو بمثابة المولدة. يمكن أيضا اعتبار أن من أهم وظائف منشط أو مسهل :

- تسهيل أخذ الكلمة و التعبير.
- الإخبار وتبليغ التكوين (L'information et la formation).
- إعادة الصياغة.
- تبسيط المفاهيم.
- إعادة الانطلاقة للمناقشة والتفكير.
- الإعانة على حل المشاكل.
- إعداد واقتراح أهداف ومحتوى.
- اختيار وملائمة طرق وأساليب بيداغوجية الكبار.
- التخطيط والتقييم مع المجموعة.

2- إعداد ورشات العمل :

الخطوات :

عند التخطيط للدورة التدريبية، حاول الإجابة عن الأسئلة التالية :

- من هم المتدربين (الأشخاص - الهيئات) ؟
 - ما هو الهدف من التدريب ؟
 - ماذا ينبغي أن نكون مؤهلين لعمله بعد انتهاء التدريب ؟
 - كيف سيعاون التدريب المتدربين من حيث المعرفة والمهارات والتوجهات ؟
 - من سيقوم بالتدريب وكم سيستغرق من الوقت ؟
 - ما هو حجم الميزانية والموارد المادية الأخرى المطلوبة ؟
 - كيف سيتم تقييم التدريب ؟
 - ماهي الإجراءات اللازمة بعد التدريب للمتابعة والإشراف على تطبيق ما تم التدرّب عليه ؟
- يجب القيام بزيارة ميدانية لمكان التدريب ومقابلة المسؤولين و زيارة جميع الأماكن التي سيتم فيها الجانب العملي من التدريب. و ذلك بهدفين : الأول هو التعرف على ظروف المكان والناس حتى تمكن تخطيط زيارات ناجحة، والثاني هو شرح وتمهيد للزيارة من حيث من هم قادمون وسبب الزيارة وموعدها ومدتها وماذا سيتم عمله في نتائج البحث بعد ذلك ؟ أي كيف سيستفيد منها المجتمع المحلي.
- لإعداد دورة تدريبية على البحث السريع التشاركي مدتها أسبوعين يحتاج المدرب إلى فترة تهييئية لا تقل على 5 أيام وكلما قلت دراية المدرب بالمنطقة كلما تطلب الإعداد مزيدا من الوقت.
- هذا وسيكون التدريب أكثر فائدة إذا ما قام جميع المشتركين بمكان واحد بصفة متصلة دون أن يعودوا إلى بيوتهم كل يوم بعد الانتهاء من جلسات التدريب اليومية إذ يؤدي ذلك إلى التعلم والمشاركة بصورة مكثفة بما يضمن جدية و فاعلية التدريب والبحث.
- قم بالإعداد جيدا لبرنامج التدريب ووفر للمشاركين وقتا كافيا للراحة والاسترخاء وأعط وقتا كافيا لكل جلسة تدريب. خذ في الاعتبار الوقت اللازم للسفر وخلافه، وكقاعدة عامة، يجب أن تكون ساعات التدريب النظري ماثلة لساعات العمل المعتادة للمشاركين، وخذ يوما أو اثنين للراحة خلال الدورة التدريبية التي تستغرق أسبوعين.
- إن أكثر الأخطاء الشائعة في التدريب هي إعداد برنامج طموح أكثر من اللازم. فإن وجدت أنك لم تتمكن من تنفيذ جدول اليوم الأول، فربما ينبغي عليك التخطيط لعدد أقل من الجلسات في الأيام التالية.
- يتوقف الكثير على مدى سرعة استيعاب وتجاوب المشتركين كمجموعة، ولا يمكن تحديد ذلك إلا بعد أن يبدأ التدريب.

غالباً ما تبدأ جلسات التدريب متأخرة بعد الشيء عن موعدها المحدد ويمكن بسهولة تعويض ذلك من خلال جدولة بعض الوقت الاحتياطي في الجلسات وفي أوقات الراحة. إن عدم القدرة على الإنتهاء من الجلسات اليومية في موعدها أو الاضطرار إلى تحديد وقت التدريب اليومي قد يصيب كل من المدرب و المشتركين بكثير من الإحباط. تمرن على كل جلسة من جلسات التدريب قبل انعقادها حتى تكون مستعداً تماماً وعلى ثقة من أن الوقت المحدد سيكون كافياً. تأكد أيضاً من أن المهام التي ستكلف بها المشتركين واقعية والوقت يكفي للقيام بها. يقدر المشتركين تماماً ملخصات التدريب المعدة جيداً بحيث تصلح للاستخدام كمرجع لهم فيما بعد. لذلك يجب أن تؤكد للمشاركين أنهم سوف سيحصلون على مذكرات وافية عن الموضوع في الجلسة حتى يتسنى لهم تركيز انتباههم على التدريب نفسه ولا يحاولوا كتابة كل ما يقال أو يعرض أمامهم.

مثال لقائمة مراجعة للمدرب لتخطيط دورة تدريبية قبل الدورة :

النشاط	موعد إتمامه	المسؤول
أرسل الدعوات والبرامج للمشاركين		
أحضر الوثائق المكتوبة وصورها بعدد المشاركين		
أحضر المواد التدريبية وجربها		
أحضر الأجهزة التي ستقوم باستخدامها و جربها		
حضر الجلسات التدريبية وجربها		

قم بزيارة مكان التدريب النظري ومواقع للتدريب الميداني للوقوف على مدى صلاحيتها.		
تأكد من وجود مساحات كافية لعرض اللوحات التدريبية على الحوائط		
قم بترتيب المواصلات الازمة		
تأكد من ترتيبات الإقامة للمشاركين		

بانتهاء الدورة :

المسؤول	موعد إتمامه	النشاط
		وزع قائمة بأسماء و عناوين المشتركين
		اجمع المواد التدريبية
		أعد الأجهزة المستخدمة إلى أماكنها
		إقرأ بعناية و استفد من التقييم الذي قام به المشركون بالدورة
		أرسل التقارير و مواد المتابعة إلى المشتركين
		راجع الحسابات و قم بدفع الفواتير

