IDRC CRDI

IFAD

30
ICARDA
1977–2007

المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة

شبكة تحصيل المعرفة في المناطق الريفية الموصولة

# دليل إعداد مخططات التنمية التشاركية

## للمجتمعات الزراعية-الرعوية بالمناطق الجافة

IDRC CRDI

IFAD

ICARDA 30 1977–2007

المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة

شبكة تحصيل المعرفة في المناطق الريفية الموصولة

# دليل إعداد مخططات التنمية التشاركية للمجتمعات الزراعية-الرعوية بالمناطق الجافة


ترجمة للدليل المنجز باللغة الإنجليزية من طرف:

**علي النفزاوي، محمد الموريد، يوسف السعداني، حنان جلولي، ناصر رفاد و غريغوري لازارف**

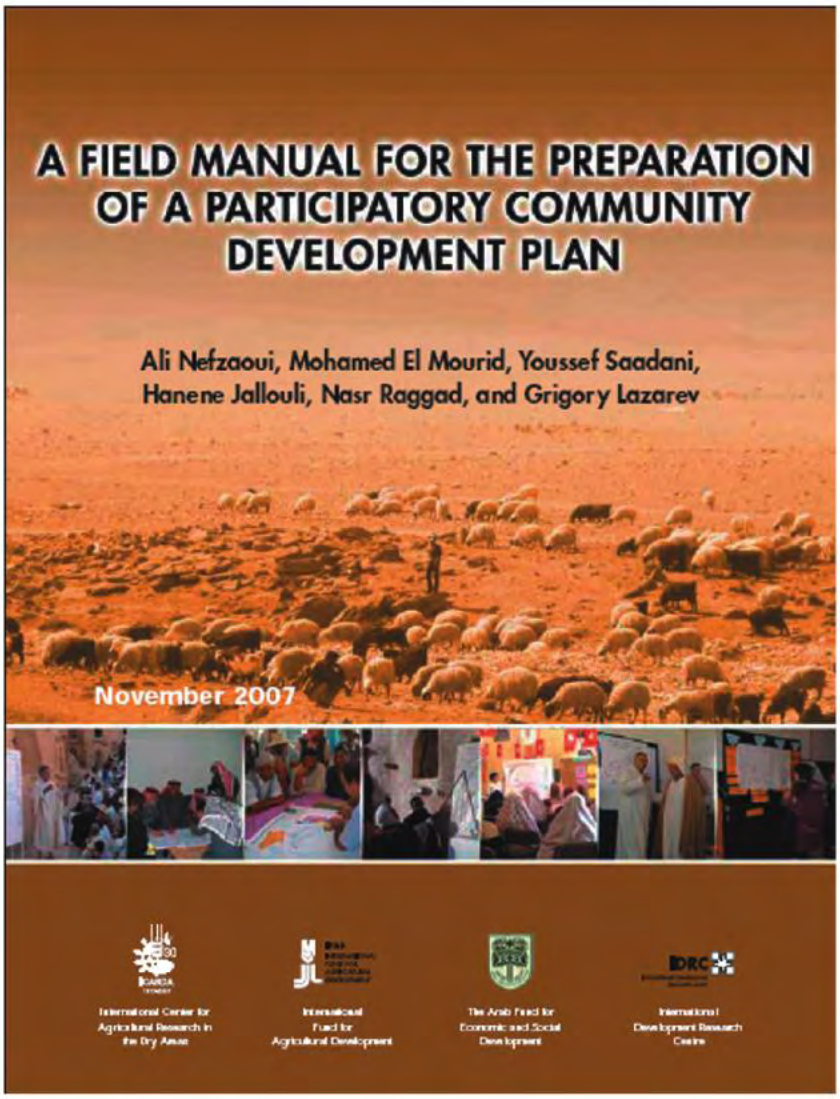
قام بالترجمة:

**رضوان يوسف و موفق محمد**



**مايو 2008**

# النسخة الإنجليزية للدليل



# تـــقـــديـــم

قرية نت شبكة إقليمية لتقاسم المعرفة و تبادل الخبرات و المعلومات في مجال التنمية الزراعية و الريفية في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا. و في هذا الصدد، تهدف قرية نت إلى دعم التشبيك على عدة مستويات بين مشاريعها الأعضاء من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ICTs. كما تقوم الشبكة بدعم المشاريع الأعضاء في النهوض بقدراتها قصد إدارة أكفأ لمعارفها و معلوماتها عن طريق تنظيم دورات تدريبية و ورشات عمل في مجال استعمال لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

و في هذا الإطار، تنظم قرية نت، في أواخر كل سنة، الورشة السنوية للمناقشة و التنسيق حيث تفتح من خلالها فضاء لكوادر المشاريع الأعضاء لعرض تجاربهم و قصص نجاح تبلورت من خلال ممارستهم و نشاطاتهم اليومية التي تنصب في تنمية الوسط الريفي و التقليل من الفقر فيما بين المجتمعات الريفية. و يمكن هذا التبادل للمشاريع التنموية اللاتي هي في أول الانطلاقة أن تتعلم من خبرات المشاريع التي هي في حيز التنفيذ، و أن تحسن من أداءها، و كذا الرفع من نسبة تحقيق أهدافها.

# شكر و عرفان

لقد تم إعداد هذه الوثيقة الجامعة بناءًا على منشورات مشروع M&M التي تضم تقارير سنوية و مقالات علمية و نشرات و تقارير مانحين و مواقع انترنيت و تقارير بعثات تقييم المشروع و المذكرات الاستشارية الفنية لإيفاد (TANs) و تقارير و منشورات كل من ICARDA و IFPRI و CGIAR.

و بالنيابة عن إيكاردا، نود شكر جميع الذين ساهموا في إنجازات المشروع. فنحن مدينون للمنسقين الوطنيين الذين تولوا مسؤولية إدارة و تنفيذ المرحلتين الأوليتين، و من خلالهم نود شكر و تقدير العمل الجاد الذي قام به فرق العمل الفنية و الإدارية في الدول الثمانية و تفانيهم في العمل إضافة إلى المؤسسات الوطنية و مديروها للدعم و التسهيلات التي قدموها لنشاطات المشروع. و من بين هؤلاء السيد علي زغيدة و الدكتور مصطفى مالكي بالجزائر؛ الدكتور محمد المريد و الدكتور عبد الواحد الشريع بالمغرب؛ الدكتور علي النفزاوي بتونس؛ السيد عدنان سبيتة بليبيا؛: السيد قاسم مدوح و الدكتور فيصل عواودة بالأردن؛ السيد ياسين سويدان بسورية؛ السيد صلاح حاج حسن بلبنان، الدكتور بهاء الراوي و الدكتور كامل شديد بالعراق.

كما يستحق المنسقون الإقليميون للمشروع في إيكاردا الشكر و التقدير لتوجيههم العمل و هم الدكتور نصري حداد و الدكتور محمد مكني و الدكتور حبيب حليلة و الدكتور محمد المريد. و من خلالهم، نود شكر العاملين في المكاتب الإقليمية في الأردن و تونس و العاملين في مكاتب ايكاردا في كل من لبنان و المغرب و سورية للدعم المستمر الذي قدموه للمشروع. كما لا ننسى أن نشكر لزملائنا من IFPRI الدكتور بيتر هازل و المرحوم الدكتور بيتر أورام و للباحثين في IFPRI-ICARDA الدكتور تيجان نغايدو و الدكتور نبيل شاهرلي والدكتورة فيرونيك ألاري من CIRAD.

و نتقدم بالشكر للمانحين الذين قدموا دعماً سخياً و التزامات طويلة الأمد تجاه المشروع خلال المرحلتين. و نتقدم بالشكر الخاص لرؤساء IFAD و AFESD و مدراء IDRC و FEMISE و CAPRI و لممثليهم المخلصين الذين وجهوا العمل و أبدوا اهتماماً و دعماً للمشروع. فمن IFAD، الدكتور أحمد سيد أحمد و الدكتور عبد المجيد سلامة و الدكتور رودني كوك و الدكتورة منى بيشاي؛ و من AFESD، الدكتور إسماعيل الزبري و المرحومة الدكتورة ميرفت بداوي و السيد سمير جراد؛ و من IDRC الدكتورة إجلال راشد، المديرة الإقليمية للشرق الأوسط و شمال إفريقيا.

و نتقدم أيضاً بالشكر الخاص للقائمين على مراجعة و تقييم المشروع، منهم المرحوم الدكتور علي التوم و الدكتور مونتاغ ديمنت و الدكتور نصري حداد و الدكتور جون ساندرز و الدكتور حسن سرغيني. كما نوجه شكر للإدارة و البرامج و وحدات الدعم و الباحثين في إيكاردا لمساهمتهم العظيمة و دعمهم المتواصل و شكر خاص للدكتورة إليزابيث بيلي و الدكتور أحمد عمري و الدكتور توم نوردبلوم لمساهمتهم في تطوير و تنفيذ المشروع.

**المؤلفون**

# المحتـــــــــــــــويات

**المحتـــــــــــــــويات..... 5**
**الملخص التنفيذي ..... 7**
**الفصل الأول - تمكين المجتمعات المحلية الزراعية – الرعوية من أجل إدارة أفضل للموارد الطبيعية ... 9**
1.1- نهج تنموي بديل للمراعي في المناطق الجافة.....11
2.1- مقاربة تمكين المجتمع التشاركية: الخبرة المكتسبة من طرف مركزين دوليين للبحوث .....14
*1.2.1- مفهوم مقاربة تمكين المجتمع في مشروع المشرق-المغرب .....14*
*2.2.1- آليات تنفيذ مقاربة تمكين المجتمع.....17*
*3.2.1- بناء فرق متعددة التخصصات.....17*
*4.2.1- تعريف المجتمع المحلي و تحديده .....18*
*5.2.1- المؤسسات الشريكة.....18*
*6.2.1- الصعوبات التي تمت مواجهتها .....19*
3.1- من المفاهيم إلى التنفيذ .....20
*1.3.1- أين نقف اليوم؟ .....20*
*2.3.1- جاهزية أصحاب المصلحة لتنفيذ مقاربة تمكين المجتمع التشاركية .....21*
*3.3.1- من المشاركة إلى التمكين: وضع خبرة إيكاردا في العمل مع المشاريع التنموية .....22*
4.1- الخلاصة و الآفاق المستقبلية .....32
**الفصل الثاني- عرض الدليل الميداني لإعداد خطط تنمية المجتمعات المحلية بالمشاركة .....35**
1.2- لماذا هذا الدليل الميداني؟.....37
2.2- كيفية إعداد هذا الدليل .....37
3.2- كيفية استخدام هذا الدليل الميداني .....38
4.2- بنية الدليل الميداني.....38
5.2- الميسر: أدوار و إتجاهات و سلوك.....39
*1.5.2- تعريف .....39*
*2.5.2- دور الميسر.....39*
*3.5.2- كيفية تهيئة ظروف عمل جيدة؟.....40*
*4.5.2- مؤهلات الميسر الناجح.....40*
*5.5.2- خصائص الميسر .....41*
*6.5.2- كيف يدير الميسر المواقف الصعبة؟ .....41*

6.2- الفنيون المختصون و الفرق المتعددة التخصصات..... 42
*1.6.2- حجم الفريق..... 43*
*2.6.2- تركيبة الفريق..... 43*
7.2- توصيات عملية لإعداد خطة تنمية المجتمع..... 44
*1.7.2- وضع إطار زمني للنشاطات الميدانية..... 44*
*2.7.2- تنظيم عمل الفريق..... 44*
*3.7.2- التحضير للعمل الميداني..... 45*
*4.7.2- ملاحظات عملية..... 45*
8.2- التجهيزات و المعدات الضرورية لجلسات التيسير..... 46
*1.8.2- المواد و الأدوات الأساسية المطلوبة..... 46*
*2.8.2- مواد اختيارية و مستلزمات أخرى..... 47*
*3.8.2- صندوق أدوات التشخيص بالمشاركة..... 48*
***الفصل الثالث- وصف مراحل و خطوات منهجية إعداد الخطة التنموية للمجتمع المحلي..... 49***
1.3- المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي..... 51
2.3 - المرحلة الثانية - التخطيط بالمشاركة..... 73
3.3 - المرحلة الثالثة - تشجيع إقامة المؤسسات المحلية و المنظمات المجتمع و الارتقاء بها..... 86
4.3 - المرحلة الرابعة – البرمجة التشاركية..... 92
5.3 - المرحلة الخامسة - تنفيذ خطة تنمية المجتمع و متابعتها و تقييمها ..... 102
**مراجع ..... 109**
**ملحقات ..... 111**

# الملخص التنفيذي

تعتبر التنمية المستدامة للأنظمة الرعوية و الزراعية-الرعوية التي يغلب عليها الملكية المشتركة أو القبلية للمراعي قضية أساسية في منطقة غرب آسيا و شمال إفريقيا (WANA). و يتركز هذين النظامين في المناطق الجافة حيث تتعرض لتهديدات متزايدة من جراء التصحر.

تتم استجابة السياسات لمعالجة هذه المشكلة المعقدة بكونها قطاعية و جزئية، فهى تتخذ صورة قرارات فوقية إلى القاعدة مما يجعلها تقدم حلولاً فنية و تهمل السياق الاجتماعي. و رداً على حالات الفشل المتكررة الناجمة على هذه المقاربة، ظهرت مناهج "التنمية بالمشاركة" خلال السبعينيات خلال السبعينيات في نطاق التنمية الدولية. و هكذا، لم يكن تبني المقاربات التشاركية من قبل الحكومات الوطنية و تنفيذها جزئياً فقط بل كان بطيئاً أيضاً. و من هنا تشير الخبرات الحديثة بأن المقاربات المتكاملة و التشاركية يمكن أن تؤدي إلى إدارة أكثر كفاءة للموارد و إلى صياغة و وضع سياسات أكثر فعالية تجاه الفقر. هذا، و يبقى تعزيز التنمية المحلية أحدث المناهج في معالجة التحديات التي تواجه تنمية المراعي، إذ يهدف إلى تنظيم السكان على أساس لا مركزي و إعداد البرامج التي يمكن أن تؤدي إلى تمكين المجتمعات المحلية أو منحها صلاحيات أكثر فعالية.

و حتى الآن، لم تعمل الجهات المانحة و الحكومات على إعطاء اللامركزية الفرصة العادلة لتفي بوعودها في التنمية الفعالة و العادلة و المستدامة. و بالإضافة إلى ذلك، فإنه من الملاحظ نقل المسؤولين عن إدارة الموارد الطبيعية إلى السكان المحليين دون وسائل التنفيذ، و في هذا يقول ريبوت (2003) "*إن نقل المسؤولية دون تمثيل مسؤول أمر خطير و إقامة تمثيل مسؤول دون سلطة أمر يخلو من المضمون*".

أدت أبحاث التعاون المنفذة من قبل المركز الدولى للبحوث الزراعية في المناطق الجافة ICARDA و الصندوق الدولى للتنمية الزراعية IFAD في شمال تونس إلى تطوير أدوات و منهجيات ملائمة لتنمية المراعي الصحراوية الجماعية على أساس تمكين المجتمعات المحلية الريفية الفقيرة و استخدام مقاربات تشاركيه.

و لقد برهن الإنجاز المتحقق على أن إدارة الموارد الطبيعية بالمشاركة يمكن أن تساعد في إضفاء الصفة الرسمية على المقاربات التشاركية. و في النظامين الديمقراطي و غير الديمقراطي على السواء، تعمل هذه الطرق على تعزيز تضمين الجميع في الحصول على الخدمات العامة و تحقيق الشفافية و المساءلة عن الأداء في تقديمها و عمليات تصميم السياسات. و تلعب الأدوات المطورة دوراً تثقيفياً جوهرياً في تغيير رؤى الجهاز الإداري و تحسين طرق الاتصال مع السكان المحليين. و بمعنى آخر، فإن مقاربة تمكين المجتمع التشاركية تعد مدرسة للديمقراطية المحلية التي تجيء بنموذج جديد للتعامل مع الموارد الطبيعية المشتركة.

# الفصل الأول

# تمكين المجتمعات المحلية الزراعية – الرعوية
# من أجل إدارة أفضل للموارد الطبيعية

## 1.1- نهج تنموي بديل للمراعي في المناطق الجافة

نفذّت خلال العقود القليلة الماضية عدة مشاريع تنموية لمصلحة المناطق الجافة بهدف الحد من الفقر و المحافظة على الموارد المتبقية و إحداث التنمية. و على الرغم من قلة ما تحقق بالنظر إلى الاستثمارات و كثرة الإجراءات الفنية، فقد خلص أصحاب المصلحة إلى أن التنمية المخططة مركزياً لا تحقق الأهداف المنشودة، حيث كشفت الدروس المستفادة من الجهود السابقة عن انتشار أنماط غير مستدامة لاستخدام الأراضي في المناطق ذات المعدلات المنخفضة لسقوط الأمطار (LRA) و أن قاعدة الموارد الأرضية آخذة في التلاشي، كما أن هاتين الحقيقتين تهددان سبل العيش الهشة جداً لفقراء في الريف.

هذا، و تهدد الآثار الشديدة، كالتصحر و التدهور البيئي، استدامة النظم الرعوية و الزراعية-الرعوية. و توجد علاقة مباشرة بين أعداد و نوع الثروة الحيوانية من جهة و الإدارة المستدامة لقاعدة الموارد ككل من الجهة الأخرى.

و تعتبر الخبرة المتراكمة لدى المجتمعات المحلية على مر القرون عاملاً هاماً في تحديد استراتيجيات مكافحة التصحر. فالتقنيات الجديدة، المتكاملة مع المعارف التقليدية المحلية، تتطلب تقييماً متأنياً لآثارها و حدود استخدامها و احتمالات ما قد تسببه من ضرر. و في هذا الصدد، تلعب المجتمعات المحلية دوراً أساسياً.

كما أن مكافحة التصحر في الأراضي التى تتعرض له يختلف من منطقة لأخرى جهد محلي. و يبقى السكان المحليون هم فقط القادرون على معرفة ما يمكن فعله و يكون مقبولاً لديهم من الناحيتين الاجتماعية و الاقتصادية و مستداماً بعد نهاية المشروع. و عادة ما يكون الأهالي أكثر اهتماماً بالمنافع القصيرة الأمد من الادخار من أجل المستقبل.

اتسمت معظم استجابات السياسات لتحديات التنمية المستدامة في المناطق القاحلة و شبه القاحلة، و بالتحديد لمشاكل المراعي بكونها قطاعية و تأتي من القمة إلى القاعدة. و من الإجراءات الرئيسية:

- العمل العاجل أثناء و بعد موجات الجفاف لإعادة تشكيل القطعان، و هو مفيد على نحو خاص لكبار المربين من الملاك و الرعاة (من خلال الدعم المالي أو القروض المرتبطة غالباً بعدد الرؤوس). و لمثل هذه السياسات المرتبطة بإدارة الأزمات آثار سلبية على الموارد الطبيعية، حيث تشجع على الرعي الجائر و تدهور الأراضي.
- تحسين نظم و وسائل الري حيث يعتبر هذا العمل مثالاً نموذجياً على عدم فهم المنظمات الحكومية للتقاليد الرعوية. و قد اعتادت القبائل إدارة نظم و وسائل الري وفقاً لقواعد و ترتيبات عرفية فيما بينها. أما الآن، فإن نظم و وسائل الري حكومية عامة و متاحة لجميع المستخدمين الأمر الذي يسهم في الوصول إلى المراعى دون قيود.

- زيادة إنتاجية الثروة الحيوانية و المراعي الطبيعية من خلال تقنيات متطورة التي تتوفر فيها ظروف مواتية بالمناطق (تحسين وراثي للماشية و الأغنام و مكافحة الأمراض و التخصيب الجماعي للقطعان، إلخ.).
- تحسين الخدمات و الترتيبات التعاونية.

و في الثمانينيات، تم إدخال صيغة طموحة في الجزائر و سورية بهدف تنظيم الرعاة في تعاونيات إنتاجية. و نظراً لأن الفكرة و التخطيط لها قد جاء من القمة إلى القاعدة، فقد فشلت تلك التجارب السابقة بسبب اعتمادها على الدعم الحكومي.

أدرك المجتمع الدولي منذ زمن طويل أن التصحر تهديد رئيسي للبشر، و لكن المقاربة المتكاملة الجديدة التى أكدت على العمل لتشجيع التنمية المستدامة على مستوى المجتمعات المحلية لم تخرج للوجود إلا في عام 1992، بمؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة و التنمية (UNCED) الذى عقد في ريو دي جانيرو.

و في عام 1996، أكدت اتفاقية مكافحة التصحر (UNCCD) على الشراكة و المشاركة، مما أفضى إلى إصدار **أول وثيقة دولية ملزمةً قانونياً** تطلب صراحة تطبيق مبدأي **الشراكة** و **المشاركة**.

و تحث الاتفاقية الأطراف الموقعة على ضمان عمل جميع الأطراف الفاعلة ذات الصلة - السكان المتأثرين بالتصحر و جمعياتهم و المنظمات غير الحكومية (NGOs) و الحكومات الوطنية و المنظمات المانحة و المؤسسات - سوياً لوضع أولويات مشتركة و استحداث و تنفيذ برامج طويلة الأمد.

و هناك مفهومان يجب تعريفهما: "**المشاركة**" و "**مقاربة تمكين المجتمع**" حيث أشارت الأدبيات الكثيرة المنشورة حول الموضوع إليهما. و فيما يلي تعريفنا المقترح لكلا المفهومين:

1. **المشاركة**: إعادة حق المبادرة و عملية اتخاذ القرار إلى السكان لتحديد و تخطيط و تنفيذ الأنشطة و البرامج المرتبطة بمستقبلهم و إدارة الموارد المتاحة في أراضيهم. و يدلّ هذا التعريف ضمناً على:

- اعتراف الوكالات الخارجية و الحكومات بالسكان المحليين بوضعهم أطرافاً فاعلة في التنمية أو شركاء فيها و ليس مجرد مستفيدين من المشاريع.
- اعتماد برنامج العمل على المعرفة الجيدة بالبيئة التي تسمح بالتشخيص المنسق مع أخذ رغبات و أهداف و محددات جميع الأطراف (أصحاب المصلحة)، و لا يمكن اعتبار العمل تشاركياً إلا إذا كان نتاج توافق صريح بين كل أصحاب المصلحة.

و مع ذلك، لم تأت الطرق التشاركية نتيجة لمطلب محلي معلن عنه بل كانت في الغالب مطلباً للمانحين. و على الرغم من القبول الواسع لمفهوم المشاركة و إدراجه رسمياً في معظم وثائق مشاريع

التنمية و السياسات الحكومية، إلا أنه لايطبق حالياً بنجاح في كثير من الأحيان. و يتطلب نجاح المقاربات التشاركية مشاركة تامة و فعالة من قبل المجتمعات المحلية المتأثرة في عمليات أخذ القرار و التخطيط و التنفيذ و التقييم لبرامج التنموية الوطنية. كما أنها تستدعي مشاركة النساء و إشراك المنظمات غير الحكومية.

2. **مقاربة تمكين المجتمع**: هناك العديد من المراجع التي تصف بإسهاب مزايا مقاربة تمكين المجتمع. يقترح أحد هذه المراجع (نجيدو و آخرون، 2002) المبادئ و النقاط ذات الأهمية الخاصة التالية كمزايا رئيسية لمقاربة تمكين المجتمع:
   - تحسين فعال و سريع لمستويات المعيشة من خلال تعبئة الموارد البشرية و المادية غير المستخدمة.
   - تأمين الجاهزية المفقودة للأطراف المجتمعية الفاعلة بحيث تساهم معنوياتها و مبادراتها و اتجاهاتها في إعداد البرنامج و تنفيذه.
   - دمج المجتمعات المحلية في الحياة الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية للدولة.

تتعامل مقاربة تمكين المجتمع مع المجتمع المحلي بأسره، و الذي هو أبعد من أن يكون كتلة واحدة. و تتميز المقاربة، بشكل عام، بالمرونة و الديناميكية و التأقلم مع الظروف المحلية، الأمر الذى يمكن توظيفه كعامل مساعد في أي نشاط تنموي. و علاوةً على ذلك، تركز هذه المقاربة على البدء بخطط تنموية شاملة في مجتمعات أو قرى مختارة على أساس مدركات أبناء المجتمع لما يحتاجون إليه. و يشرع في تنفيذ تلك الأنشطة فرق عمل مدربة تدريباً خاصاً و التي تكتسب، من خلال معيشتها داخل المجتمع و العمل مع أبناءه، ثقة هذا المجتمع. و يعمل أعضاء تلك الفرق كميسرين لعمليات التفكير و المناقشة و يرشدون أعضاء المجتمع المحلي في تحديد الأولويات و ترجمتها إلى مخطط تنمية للمجتمع (CDP).

و غالبا ما تكون مقاربة تمكين المجتمع ملائمة لمشاريع الموارد الطبيعية و مرتبطة بها مباشرةً. و مع ذلك، فإن المبادئ المهمة لإنجاح تطبيقها تكمن في كونها:

- موجهة حسب الطلب و ترتكز على الاحتياجات و الأولويات التي يحددها أبناء المجتمع أنفسهم.
- لا تستثنى أحداً من أبناء المجتمع، بل تضمن تمثيل كل المجموعات الفرعية ليكون لها صوت فيما يتخذ من إجراءات و منفعة فيها.
- تخلق بيئة مواتية للسياسات و العمل المؤسسي.

## 2.1- مقاربة تمكين المجتمع التشاركية: الخبرة المكتسبة من طرف مركزين دوليين للبحوث

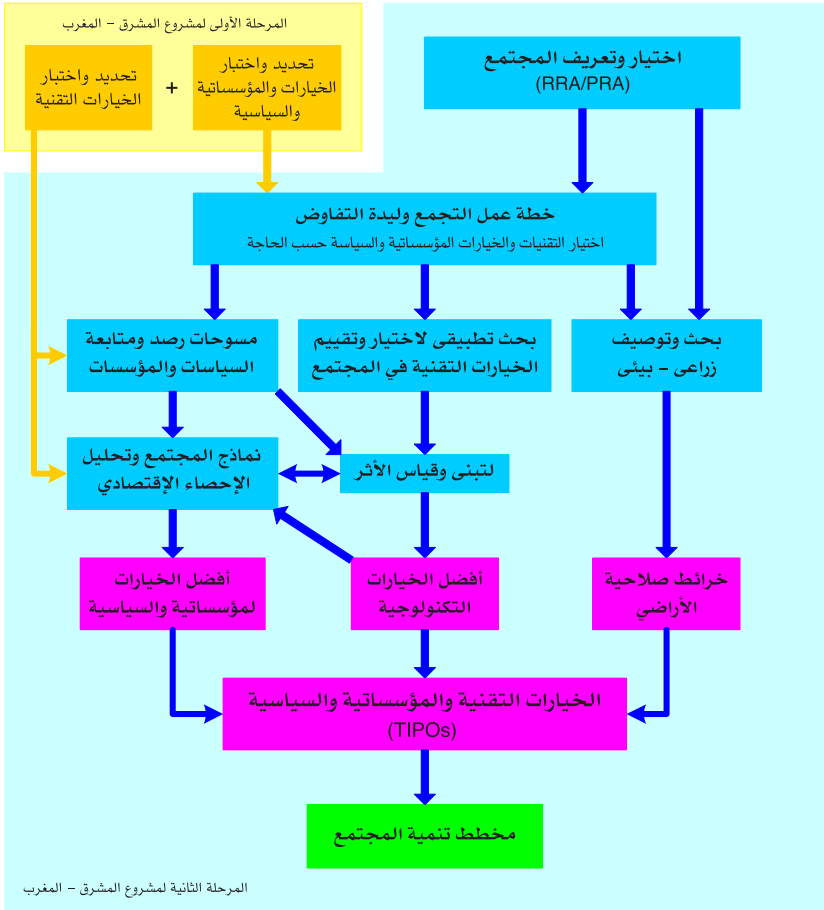
لا يمكن حل المشاكل التي يواجهها سكان الريف القاطنين في مناطق فقيرة الموارد من خلال نشر التكنولوجيا فقط. بل إنه من المحتمل أن تتفاقم المشاكل مع تزايد احتياجات السكان ما لم تحدث تغيرات سياسية و مؤسساتية كبيرة. لذلك حرص مشروع المشرق-المغرب (M&M) الذي سعت نشاطاته لتعزيز تكامل نظم الإنتاج النباتي-الحيواني في المناطق ذات المعدلات المنخفضة لسقوط الأمطار على استخدام مقاربة "مبتكرة" لتنمية المجتمع في أواخر التسعينيات بعد انتقاله من الحقول الإرشادية في منتصف التسعينيات. و تتضمن هذه المقاربة (حداد و التوم، 2002؛ نغايدو و آخرون، 2002):

- رعاية التكامل بين مختلف التخصصات و الأطراف الفاعلة، الخ.
- تنشيط مشاركة المزارعين و المجتمعات المحلية في توجيه عمليات التنمية الخاصة بهم.
- تسهيل نقل التقنيات عن طريق مقاربة التطوير التشاركي للتقنيات ( participatory technology development).
- تشجيع العمل الجماعي على أساس اتفاق جماعي مشترك.
- استخدام الخبرات المكتسبة في مختلفة المناطق لصالح المجتمعات المستهدفة.

و هكذا فإن مشروع المشرق-المغرب، الذى كان قد تبنى التقنيات القيمة المطورة في مرحلته الأولى بواسطة نظم البحوث الزراعية الوطنية، اتجه في مرحلته الثانية إلى تبنى مقاربة تمكين المجتمع بغرض رعاية الجهود التكاملية للفرق الوطنية.

### *1.2.1- مفهوم مقاربة تمكين المجتمع في مشروع المشرق-المغرب*

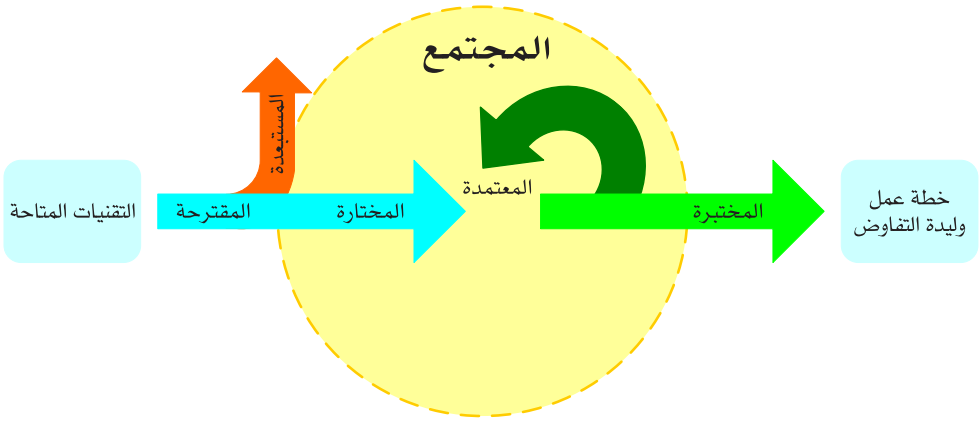
تم إدخال المقاربات المجتمعية لإدارة الموارد الطبيعية في الكثير من الدول منذ أوائل الثمانينات. و مع ذلك، فقد كان استخدام مقاربة تمكين المجتمع في منطقة غرب آسيا و شمال أفريقيا لنقل التكنولوجيا ابتكاراً مؤسسياً مهماً أحدث تحولاً في العلاقات بين المجتمعات الزراعية و الرعوية و الباحثين الزراعيين المحليين و أصحاب المصلحة الآخرين. يعرض الشكل 1 الإطار الفلسفي للمشروع. و تم استخدام عملية ذات أربع خطوات في ثماني دول (الجزائر، العراق، الأردن، لبنان، ليبيا، المغرب، سورية، تونس) لتنفيذ هذه المقاربات في كل المجتمعات المحلية المختارة (توماس و آخرون، 2003) على النحو التالي:




**الشكل 1- مقاربة تمكين المجتمع في مشروع المشرق-المغرب (M&M)**

**المرحلة 1**: بعد المسح الأولي و جمع البيانات، قام كل فريق قطري باختيار مجتمعين محليين مثلين لنظم الإنتاج الرئيسية و إجراء تقييم ريفي تشاركي (PRA) أو تقييم ريفي سريع (RRA) لتحديد الفرص والمعوقات في كل مجتمع.

**المرحلة 2**: نظم كل فريق ورشة عمل لكل مجتمع لعرض نتائج المسح و تحديد الخيارات لمعالجة مشاكل المجتمع. كما تم أيضا عرض و مناقشة التقنيات التي يمكن أن تخفف من بعض معوقات الإنتاج. و أثناء هذه الاجتماعات جرى استبعاد بعض التقنيات و لم يتم إدراجها في الخطة التى ناقشها المجتمع بسبب امتلاك المزارعين للمعرفة المسبقة بالتقنيات المقترحة أو أنها لم تكن مناسبة لاستراتيجياتهم الإنتاجية. و هكذا أدخلت التقنيات التي تم الاحتفاظ بها لكل نظام إنتاج في خطة العمل وليدة التفاوض (الشكل 2). و بعد مناقشة التقنيات المقترحة و تحديد الخيارات التي سيتم تنفيذها في المجتمع، تمت صياغة خطة عمل للمجتمع بعد إقرارها عن طريق التفاوض. و قد حددت الخطة الأنشطة و الخيارات المتفق عليها لاختبارها على مستوى المجتمع و مسؤوليات كل الأطراف ذات الصلة. و قد قام أيضاً أصحاب المصلحة الآخرين، و خاصة المسؤولين الحكوميين، بتحديد الأنشطة التى يمكنهم مساندتها من ضمن هذه الخطة.




**الشكل 2- عملية اختبار التقنيات على مستوى المجتمع**

**المرحلة 3**: تمثل هذه المرحلة عملية تنفيذ خطة العمل وليدة التفاوض. فعمل كل فريق من الباحثين بشكل مستقل في تنفيذ نشاطاتها، و كانت كل الفرق تجتمع بشكل دوري لمراجعة التقدم الذي تحقق. و شملت الأنشطة البحثية:

1. تقييمات إجراء مسوح للسياسات و المؤسسات و المتابعة؛
2. إجراء بحوث تطبيقية و تقييم (adaptive research testing & evaluation) للبدائل التقنية؛
3. توصيف زراعي-بيئي (agro-ecological characterisation)؛
4. صياغة نموذج المجتمع (community modeling) و تحليل اقتصادي (econometric analysis) لمسوحات الأسر و المجتمع؛
5. دراسة مستويات تبني المستحدثات و تقييم الآثر.

و بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية الفرق، عقدت شبكات المشروع اجتماعات فنية عديدة مفتوحة أمام التخصصات الأخرى لإدخال تحسينات على منهجياتها و تحليلاتها و تبادل النتائج. و تمثلت الأهداف النهائية لهذه المرحلة في تحديد:

1. أفضل البدائل للسياسات و المؤسسات؛
2. أفضل البدائل التقنية؛
3. خرائط صلاحية الأراضي في المجتمع.

و قد أدت هذه المخرجات العديدة إلى وضع حزم من البدائل الفنية و المؤسسية للخيارات التقنية و المؤسساتية و السياسية (TIPOs) التي سيتم التوسع في تطبيقها تحت ظروف نظم إنتاج أخرى مشابهه.

**المرحلة 4**: صياغة خطة تنمية المجتمع تضمنت نتائج جميع المعوقات و الفرص التي حددت في البداية و خلال تنفيذ نشاطات المشروع. و قد عرضت أثناء ورش العمل تلك البدائل التي استقر عليها المجتمع المحلي بالإضافة إلى محاكاة نموذج المجتمع و نتائج المسوحات. و قد تضمنت الخطة الأولويات (التعليم، الصحة، البنية التحتية، إلخ) التي سبق تحديدها و التقدم الذي تحقق في التصدي لهذه القضايا لمساعدة المجتمعات في تعبئة الأموال المحددة للمشروع. و ستشكل هذه الخطة إطار عمل أساسي لأي عمل مستقبلي في المجتمع المحلي.

### 2.2.1- آليات تنفيذ مقاربة تمكين المجتمع

لا ينبغى اعتبار المبادئ المأخوذة في الحسبان عند تطبيق مقاربة تمكين المجتمع عناصر لوصفة مقننة. ذلك أن المجتمعات ذاتها كتنظيمات اجتماعية ليست متشابهة في كل مكان بالرغم من إمكانية وجود بعض أوجه التشابه. و على العموم، تشمل آليات تنفيذ المقاربة تنمية المجتمع:

- تشكيل فريق متعدد التخصصات و مرتكز عل توجه بحثي تنموي (action-research oriented)؛
- تعريف المجتمع المحلي تعريفاً واضحاً؛
- اعتماد طرق و آليات تشاركية؛
- إدراج ميسرين بدلاً من المرشدين الزراعيين التقليديين؛
- تنظيم أعضاء المجتمع المحلي؛
- تبني نهج شامل في تحليل المعوقات التي يواجهها المجتمع؛
- تسهيل شرح خطة تنمية المجتمع المحلي.

### 3.2.1- بناء فرق متعددة التخصصات

كان تكامل كل هذه التخصصات العديدة و تشكيل فرق منها متطلبات أساسية للعمل على مستوى المجتمع المحلي، و كان الهدف من ذلك تشكيل فرق عمل قادرة على إدراك ما تتفوق في إنتاجه و كذلك استراتيجيات الإنتاج من أجل تحديد أفضل البدائل الفنية و المؤسسية و السياسية (TIPOs). و للوصول إلى مثل هذا الفهم و تطوير الشراكة بين أعضاء الفريق، عقدت الفرق عدة اجتماعات لمناقشة المقاربة و الأدوار و التوقعات من كل عضو في الفريق. و لقد كان المتوقع من هذه العملية أيضاً تحويل مدركات العلماء عن أدوارهم و الإنتقال بها من الدور التقليدي المتمثل في تقديم حزم و ممارسات تقنية محسنة

للمزارعين لتضم أولويات تنمية المجتمع المحلي. و هذا لا يعني مطالبة أعضاء فرق العمل بمعالجة كافة أولويات المجتمع المحلي بل توقع قيامهم بتسهيل مشاركة أصحاب المصلحة الآخرين المسؤولين عن تنفيذ تلك الأولويات التي حددتها المجتمعات حتى لو كان ذلك خارج نطاق عمل المشروع.

### 4.2.1- تعريف المجتمع المحلي و تحديده

في الماضي، كانت التنظيمات و المؤسسات القبلية هي السمة الشائعة في جميع مجتمعات المناطق الجافة في منطقة غرب آسيا و شمال أفريقيا. و مع ذلك، فقد أحدثت سياسات الإصلاح الإداري تحولاً في الأنظمة القبلية التقليدية و أدخلت مؤسسات جديدة. و نتيجة لذلك، اختلف مفهوم **المجتمع المحلي** من بلد لآخر. و لكن استطاعت المؤسسات التقليدية المحلية في المناطق الزراعية-الرعوية أن تظل باقية و مازالت روح المجتمع المحلي سائدة فيها رغم أن التقسيمات الإدارية لا تتلاءم مع حدود المجتمعات المحلية. و مع ذلك، استخدم مشروع المشرق-المغرب التعاريف التالية للمجتمع المحلي (نجايدو و آخرون، 2002):

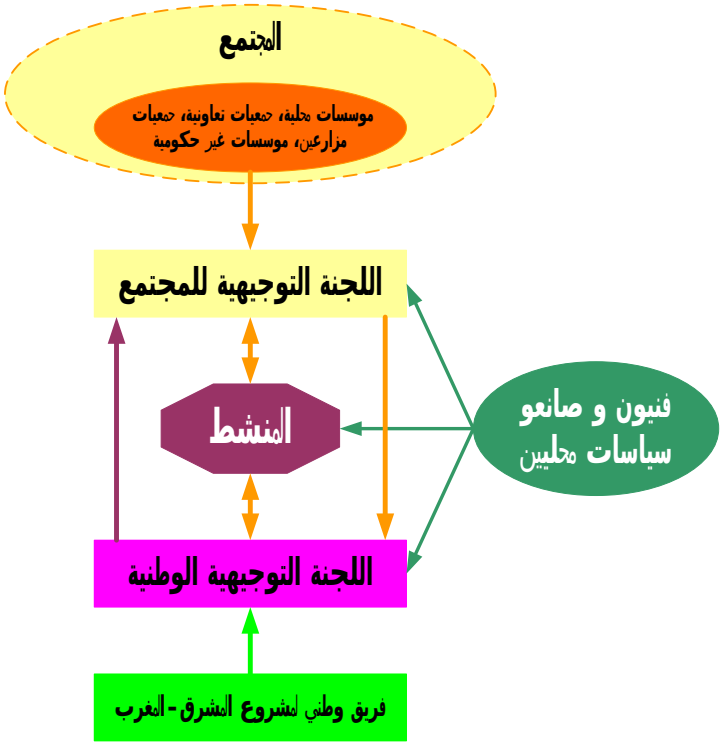
- تنظيم اجتماعي يضم أسر في تجمعات فرعية.
- تجمع سكاني بما في ذلك الأراضي و المراعي.
- وحدة متماسكة اجتماعياً بما في ذلك الموارد التي تعيش عليها.
- بنية ذات هيئة تنظيمية و مجموعات من القواعد و الممارسات المتفق عليها.
- مستخدمو منطقة أو فضاء معين.

### 5.2.1- المؤسسات الشريكة

على مستوى كل مجتمع محلي، قام كل فريق قطري بتشكيل لجنة توجيهية للتجمع (CSC) من أعضاء مختارين من المجتمع و المرشدين الزراعيين الذين يعملون في تلك المنطقة و أعضاء الفريق (الشكل 3). و قد اضطلعت هذه اللجنة بمهمة تسهيل التفاعل بين أعضاء المجتمع المحلي و متابعة تنفيذ المخطط البحثي المتفق عليه مع المجتمع. و قد شاركت تلك اللجان بشكل مباشر في رسم و تنفيذ خطط العمل و ما يصدر عنها من تقارير و خلافه.

و بالإضافة إلى ذلك، كان لكل مجتمع محلي ميسر مسؤول عن متابعة تنفيذ خطة العمل التي أقرها المجتمع و تنظيم زيارات أعضاء الفريق و عقد ورش العمل المجتمعية. و لقد كان الميسر يعمل بوصفه همزة وصل المهمة بين اللجنة التوجيهية الوطنية و اللجنة التوجيهية للمجتمع المحلي و أصحاب المصلحة الآخرين حيث

قام أيضاً بتعزيز الثقة بين فريق المشروع و المزارعين. و قد تركت عملية انتقاء الميسرين للفريق الوطني. هذا، و قد عقدت اللجنة التوجيهية المحلية اجتماعات لمناقشة أهداف المشروع و تنفيذ نشاطاته. و يعد تفاعل جميع أصحاب المصلحة و مشاركتهم في اتخاذ القرارات أمراً مهماً لكسب تأييد صانعي السياسات و المؤسسات الإدارية المحلية.




**الشكل 3- النظام المؤسساتي لمشروع المشرق-المغرب (M&M II)**

### *6.2.1- الصعوبات التي تمت مواجهتها*

لم يتم تطبيق المنهجيات و المقاربات المطورة ضمن مشروع المشرق-المغرب (M&M) بنفس المستوى في الدول الثمانية أو المجتمعات المحلية الستة عشر. لقد تعرضت العملية بكاملها للبطء و لعدة صعوبات و معوقات نذكر منها ما يلي:

- مركزية عمليات صنع القرار في بعض الدول.
- اختلاف نظم حيازة الأراضي و الملكية للمراعي بين الدول الثمانية.
- تباين المصالح فيما بين الأطراف المعنية: الضعيف مقابل القوي.
- ضعف نمو منظمات المجتمع المدني في كل الدول و/أو داخل مناطق الدولة الواحدة.
- اعتبار مقاربة تمكين المجتمع عملية تتطلب وقتاً طويلاً.

- عدم تحقيق الفرق الوطنية لنفس المستوى من التقدم (نقص القدرات البشرية في بعض المجالات).
- ضعف أجهزة الإرشاد بشكل عام.
- اعتبار المناطق ذات المعدلات المنخفضة لسقوط الأمطار تمتاز بمخاطر و بتقلبات كبيرة مما يجعل إنتاج و نقل التكنولوجيا عمليات بطيئة جداً.

## 3.1- من المفاهيم إلى التنفيذ

### *1.3.1- أين نقف اليوم؟*

تنظر الحكومات و الجهات التنموية و المانحين المنظمات غير الحكومية و المجتمعات المحلية إلى المشاركة بطرق مختلفة. و قبل ثلاثة عقود، كان قبول المجتمع المحلي لبرنامج تنموي يعتبر في حد ذاته شكلاً من المشاركة. و تطور المفهوم تدريجياً منذ أوائل السبعينيات ليعني حالة الحكومة الذاتية (الشكل 4). و لكن في معظم دول منطقة غرب آسيا و شمال أفريقيا (WANA)، باستثناء عدد قليل من المشاريع التجريبية، كانت المشاركة "في منتصف الطريق" بين "المساهمة العينية للسكان" و "التفاوض".

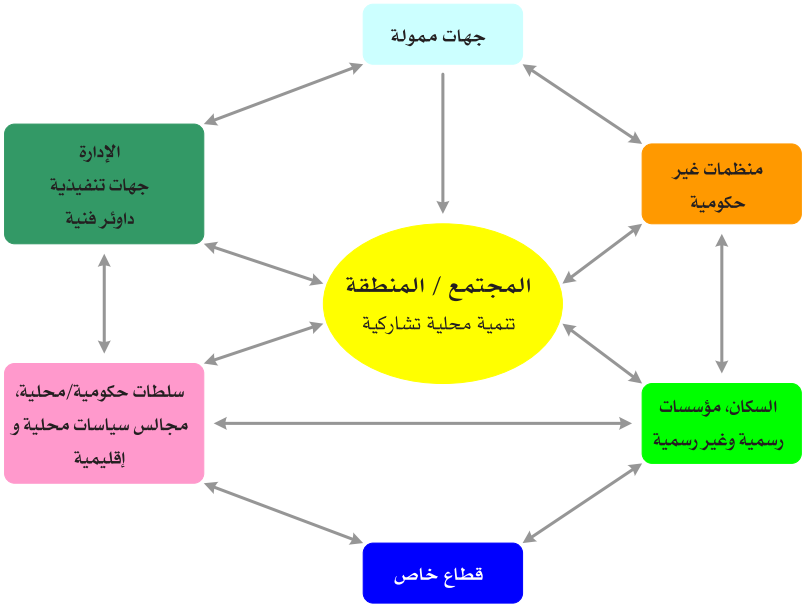
**الشكل 4- المستويات المختلفة للمشاركة منظمات المجتمع المحلي**

يبدو أن تبني الحكومات الوطنية للمقاربات التشاركية و ترجمتها إلى عمل فعلي لم يكن فقط جزئياً بل كان بطيئاً على نحو خاص. و يبرز التقدم الحاصل في تغيير مواقف و ممارسات الجهات الحكومية تجاه المشاركة خلال السنوات الثلاثين الماضية التسلسل السريع للأحداث التي غيرت وجه العالم خلال نفس الفترة و هي: موجة الإصلاح و التحرير الاقتصادي في الثمانينات و ما تلاه من تحول الدول الاشتراكية السابقة إلى اقتصاديات السوق الحر خلال التسعينيات، و الإرتفاع المزري للديون الخارجية، و تكرر حدوث كوارث طبيعية رئيسية و أخرى من صنع الإنسان (حالات الجفاف و المجاعات و الحروب في أفريقيا، على وجه

الخصوص)، و ثورة المعلومات، و التوسع العمراني السريع، و سقوط العديد من الأنظمة العسكرية و الدكتاتورية، و ظهور التكتلات الاقتصادية و السياسية الإقليمية، و التي توجت جميعها في ظاهرة العولمة (الحريزي، 2003).

### 2.3.1- جاهزية أصحاب المصلحة لتنفيذ مقاربة تمكين المجتمع التشاركية

من بين أصحاب المصلحة الرئيسين الذين يتفاعلون مع المجتمعات الريفية في التنمية يمكن ذكر المانحون الدوليون الوطنيون و المنظمات غير الحكومية و الأهالي من خلال مؤسساتهم المحلية الرسمية و غير الرسمية و الجهات الحكومية المركزية و الإقليمية بما فيها المجالس المحلية و الإقليمية و الأطراف السياسية و الإدارة المحلية التي غالباً ما تكون الجهة التنفيذية لبرامج التنمية الريفية (الشكل 5). و يعرض الجدول 1 ملخصاً لنقاط القوة و الضعف في أصحاب المصلحة أنفسهم.




**الشكل 5- أصحاب المصلحة الرئيسين المشاركين في تنمية المجتمع الريفي**

**الجدول 1- نقاط قوة و ضعف أصحاب المصلحة الرئيسين المشاركين في تنمية المجتمعات الريفية**

| أصحاب المصلحة | نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|---|
| **المانحون** | • المشاركة مطلب أساسي لإبرام اتفاقية القرض<br>• خبرة جيدة نسبياً في المشاركة | • مدة المشروع (قصيرة جداً لدرجة لا تسمح بالتطبيق الكامل للمشاركة)<br>• صياغة المشروع (بمزيد من التفاصيل)<br>• ضعف المساندة (اللازمة بشكل خاص في البداية) |
| **المنظمات غير الحكومية** | • العمل بالقرب من المجتمع المحلي<br>• استقلال نسبي في اتخاذ القرار و في إدارة الأموال | • عمل منعزل (عدم وجود إستراتيجية للتوسع في التطبيق)<br>• ضعف التفاعل مع الإدارة (بديل عن الإدارة) |
| **أهالي المجتمعات المحلية** | • معرفة جيدة<br>• شريك موثوق به في حالة التنظيم الجيد<br>• التكافل الاجتماعي | • "سلوك" معان<br>• ضعف المؤسسات المحلية غير الرسمية<br>• الفقر |
| **الحكومة** | • الحضور و القدرة على حشد أطراف فاعلة<br>• القدرة على تدبير التمويل | • الميل نحو التعميم<br>• المركزية في اتخاذ القرارات<br>• تأسيس العلاقة مع الأطراف الفاعلة على التشاور و ليس على الحوار |
| **الإدارة المحلية (الجهات المنفذة للتنمية)** | • اللامركزية<br>• خبرة فنية متراكمة | • المركزية في اتخاذ القرارات<br>• إجراءات مرهقة و غير مناسبة للتنمية بالمشاركة<br>• العاملون ليس لديهم استعداد للتنمية التشاركية<br>• قلة الأموال المخصصة لبناء القدرات البشرية و الحلول الفنية و تدنى مستويات استخدامها |

## *3.3.1- من المشاركة إلى التمكين: وضع خبرة إيكاردا في العمل مع المشاريع التنموية*

### 1.3.3.1- من المشاركة إلى التمكين

من أجل فهم الظاهرة الحالية لمفهوم التمكين، من المفيد أن نضع مخططاً لأنماط ظهور و تبنى المفهوم السابق المرتبط به ألا و هو المشاركة. ظهرت إبان السبعينيات أفكار و طرق "التنمية التشاركية" على ساحة التنمية الدولية كاستجابة للفشل الملحوظ في سياسات التنمية الموجهة من الدولة في السابق لضمان توزيع مستدام و عادل لعوائد التنمية. و انطلاقاً من الهدف المتواضع لتقاسم النفقات بين الدولة و المستفيدين (المشاركة المالية)، تنوعت و اتسعت أفكار و طرق التنمية التشاركية من حيث النطاق و الأسس النظرية و الكثافة على مدى العقدين أو العقود الثلاثة الماضية، معتمدة بقوة على المبادرات الرائدة للمنظمات غير الحكومية.
و مع مرور الزمن، تم أيضاً إدراج المشاركة في مبادرات جديدة مثل وضع السياسات و الأبحاث. و في هذه الأيام، تشكل المقاربات التشاركية جزءاً من سياسات التنمية الوطنية في غالبية الدول النامية.

و مع ذلك، يصبح من الخطأ النظر إلى المشاركة و كأنها تبتعد جذرياً عن المقاربات السابقة التي أنتهجتها الحكومات. و تشترك المقاربات التشاركية، رغم تنوعها، في أن الأهالي المعنيون مباشرة لايمتكلون زمام

المبادرة و التحكّم في عملية التنمية. و من المتوقع من هؤلاء الأهالي، الذين يوصفون غالباً بالمستفيدين أو "المجموعات المستهدفة"، أن يشاركوا في مبادرات يتم صياغتها من طرف آخرون على أساس أن المشاركة ستتيح لهم فرصة التأثير على القرارات التي تؤثر على حياتهم و في نفس الوقت تحسين الفعالية و الاستدامة العامة لأعمال التنمية (الحريزي، 2003).

### 2.3.3.1- المبادئ التي ترتكز عليها خطة تنمية المجتمع المحلي (CDP)

بإمكان مبادئ مقاربة سبل العيش المستدامة أن تنطبق على خطط تنمية المجتمع التي تتم صياغتها على مقاربة تمكين المجتمع التشاركية. و من بين هذه المبادئ الأساسية ما يلي:

- الحاجة لضمان مشاركة جميع فئات المجتمعات المحلية و خاصة الفقراء في عملية التخطيط.
- ينبغي أن ترتبط عملية التخطيط بمشروع قائم أو هيكل شرعي لضمان التمويل الكلي أو الجزئي للخطة.
- يجب أن تركّز الخطة على كافة شرائح المجتمع و على تمكين المجتمعات المحلية.
- يجب أن يوفق التخطيط بين الاحتياجات المحلية و الاستراتيجيات الوطنية (المركزية).
- يجب أن تكون الخطة شاملة و تغطي جميع القطاعات.
- يجب أن تكون الخطة أداة تعلمية تتسم بالمرونة و البساطة و الديناميكية.

### 3.3.3.1- الطرق التشاركية لإدارة الموارد الطبيعية: من هم الذين سيتم تمكينهم؟

غالباً ما يتم تقديم الطرق التشاركية لإدارة الموارد الطبيعية (NRM) باعتبارها حلاً لإدارة تلك الموارد. فالعديد من المؤلفين، مثل روبرت شامبرز (1997)، يرون أن بإمكان الإدارة التشاركية للموارد الطبيعية أن تكون مفيدة في إدما في الأطر المؤسسية الملائمة. و بإمكان هذه الطرق أن تراعي، في المجتمعات الديمقراطية و غير الديمقراطية على السواء، ضمان تكافء الفرص للجميع و الشفافية و روح المسؤولية في الخدمات العامة و عمليات أخذ القرارات. و من خلال إدخال و تعميم أدوات البرمجة التشاركية، تلعب الإدارة التشاركية للموارد الطبيعية دوراً تثقيفياً جوهرياً في تغيير ذهنيات لجهاز الإداري و الأهالي و كذا أنماط الاتصال. و باختصار، يمكن اعتبارها مدرسة لممارسة للديمقراطية المحلية.

و تظهر التجربة أيضاً بأن المشاركة الأكبر التي يسعى إليها مشاريع التنمية في حال غياب هيئات تمثيلية غالباً ما تتيح فرص إضافية للنخبة الريفية للاستحواذ على معظم الفوائد المتوقعة من إدارة الموارد الطبيعية. لذلك فإن نقل المسؤولية عن إدارة الموارد الطبيعية يقتضي عموماً إعطاء حقوق استخدام حصري لمجموعة فرعية من أصحاب المصلحة على حساب أصحاب مصلحة آخرين دون موافقة أو تعويض رسمي. و بغض النظر عن الأساس القانوني الضعيف لهذه الحلول، يندر أن يتحقق للفقراء الحصول بالفعل على نصيبهم العادل، وهكذا يتم نقل المسؤولية عن إدارة الموارد الطبيعية باسم تمكين الناس من خلال زيادة الموارد، لكن السؤال هو من الذين سيتم تمكينهم عملياً؟ فقراء الريف أو النخبة الريفية؟ (الحريزي، 2005).

لا يعتبر تحدي الاستخدام العادل و المستدام للموارد الطبيعية مسألة إدارة فنية فقط بل هو قضية حكم راشد. و ليس معنى ذلك القول أن اعتبارات الإدارة غير ملائمة، و لكن يعني ضرورة تحديد الحلول الإدارية الملائمة و الترتيبات المرتبطة بها و التفاوض بشأنها وفقاً لقواعد نظام ملائم للحكم الراشد. و هناك عدد من الاعتبارات التي يجب أن تكون جزءاً من نظام الحكمةو منها:

- التزام سياسي واضح بالتمثيل الديمقراطي للسكان المحليين و المسؤولية العامة من القمة إلى القاعدة.
- تطبيق مبدأ التبعية في توزيع الصلاحيات التقديرية بين المستويات الحكومية العديدة.
- ضمان حقوق الملكية.
- دعم مالي طويل الأمد لتنمية قدرات كافية للإدارة المحلية.

### 4.3.3.1- تعاون IFAD و ICARDA لتمكين المجتمعات الزراعية-الرعوية

في الكثير من دول العالم تم تطوير و تنفيذ طرق عديدة لإدارة المراعي المشتركة و معظمها، إن لم يكن كلها، مني بالفشل. و من الأسباب الرئيسية لهذا الفشل رغم توفر حلول فنية للمشاكل، تجاهل المعرفة المحلية و نظم الإنتاج الخاصة بكل منطقة و المشاركة الفعالة للسكان المحليين و إقامة مؤسسات ذات التنظيم (عرفية) أو شراكات أو استخدامها بشكل خاطئ لتلبية متطلبات المانحين.

تعتبر التنمية المستدامة للنظم الرعوية و الزراعية-الرعوية التي يغلب عليها الملكية المشتركة أو القبلية للمراعي قضية أساسية في منطقة غرب آسيا و شمال أفريقيا، و يتركز هذان النظامان في المناطق الجافة ذات المعدلات المنخفضة لسقوط الأمطار و التي تتعرض لتهديد متزايد من عملية التصحر. هذا، و ينظر الكثير من الناس إلى مفاهيم المشاركة المحلية و التنمية المحلية باعتبارها أدوات واعدة للتنمية المستدامة. و في استخدامنا لهذه العبارات "المشاركة المحلية" و "التنمية المحلية" نشير إلى التنمية المستدامة كما عرفتها قمة جوهانسبورغ

(2002). و يشمل هذا التعريف النمو الاقتصادي و العدالة و حماية الموارد الطبيعية و البيئة و التنمية الاجتماعية.

و في هذا الجو يقصد بالمشاركة إعادة الحق الكامل للسكان المحليين و مشاركتهم الفعالة في عملية صنع القرار و في تخطيط و تنفيذ الأبحاث و أعمال التنمية.

و بشكل عملي، ينبغي على الحكومات و "الأطراف الخارجية الفاعلة" أن تدرك أن:

- المزارعين و الرعاة شركاء و ليسوا "سكان مستهدفين" في أي مشروع تنموي.
- خطة العمل التنموي تعتمد على "تشخيص شامل" يأخذ في الحسبان معوقات و أهداف و توقعات كل أصحاب المصلحة.

بالدعم الكامل لوزارة الزراعة التونسية قام المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة (ICARDA) (من خلال مشروع المشرق-المغرب) و الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) بتوحيد خبراتهما و درسا سوياً "تطوير أدوات و طرق جديدة للإدارة بالمشاركة لأراضي المراعي" تعتمد على المفاهيم الواردة أعلاه (نفزاوي و آخرون، 2002). و هكذا تم استخدام المشروع الممول من IFAD "برنامج التنمية الزراعية-الرعوية و التشجيع على المبادرات المحلية في جنوب شرق تونس" (PRODESUD) كدراسة رائدة لوضع تلك الأدوات و الطرق و التأكد من صحتها على نطاق كبير. و يغطي المشروع مساحة 4.7 مليون هكتار أي ما يعادل حوالي خمس مساحة تونس و 10,000 أسرة معيشية في مناطق تمثل 90% من المراعي المشتركة في تونس. و تتصف البيئة الزراعية للمشروع بأنها عالية الجفاف حيث يقدر معدل سقوط الأمطار فيها بحوالي 80 ملليمتر سنوياً في المتوسط فقط. و قد خصص للمشروع ميزانية قدرها 44 مليون دولار أمريكي لمدة سبع سنوات. و تتمثل المخرجات المتوقعة من هذا البحث في وضع خطوط عريضة لتنفيذ مقاربة تمكين المجتمع التشاركية بالمناطق الزراعية-الرعوية (PRODESUD) و تدريب العاملين في المشروع على المنهجيات و الأدوات المطورة.

و هذه هي المرة الأولى التي استثمر فيها الصندوق في تطوير منهجيات و أدوات يحتاجها المشروع قبل التقييم، و بناءاً على طلب الصندوق بدأ الفريق التونسي لمشروع المشرق-المغرب بالعمل بعد بداية المشروع و استخدمت النتائج في تقييم و صياغة المشروع التنموي. اشتمل العمل على:

- تحديد و توصيف المجتمعات الزراعية-الرعوية في منطقة المشروع.
- وضع منهجية المقاربة و أدوات و التأكد من صحتهما باستخدام مجتمعين تجريبيين.
- وضع خطوط عريضة لتنفيذ مقاربة تمكين المجتمع التشاركية من قبل فريق المشروع و مشاريع الصندوق IFAD الأخرى.

- تدريب العاملين بالمشروع على منهجية المقاربة.
- دعم منهجي لفريق المشروع أثناء مرحلة الإنطلاقة.

**تحديد و توصيف المجتمعات المحلية الزراعية-الرعوية** في **منطقة المشروع**: كانت مهمة تحديد و توصيف المجتمعات الزراعية-الرعوية هي الأكثر حساسية للتنفيذ و الشرط الأصعب الذي و ضعته الجهة المانحة حتى توافق على القرض. و الحقيقة هي أن البنية الإدارية للمنطقة لاتتطابق مع حدود المجتمعات المحلية و الموارد الطبيعية، فالحق في استخدام المراعي مخصص عرفياً وفق انتشار القبيلة في المنطقة. و بالإضافة إلى ذلك فإن تونس، منذ استقلالها، كانت قد ألغت المفهوم القبلي. و بموافقة السلطات التونسية تم تحديد المجتمعات التي يستهدفها المشروع وفقاً لخريطة قبلية. و كانت المهمة الأولى كانت هي إعداد تلك الخريطة القبلية و لأسباب عملية استخدمت عبارة " الوحدة الاجتماعية الإقليمية (STU) محل "القبيلة" و إن كانت العبارتان تحملان نفس المعنى. و هكذا نفذ الفريق البحثي المهام التالية:

- مسح للأماكن الزراعية-الرعوية و مستخدميها (إعداد قائمة بها).
- تحديد و مسح الوحدات الاجتماعية الإقليمية (القبائل أو تقسيماتها)، و أدى ذلك إلى تحديد 24 مجتمعا محليا.
- مسح لجميع الأسر في منطقة عمل المشروع (مسح 9,000 أسرة معيشية).
- تحديد نظم الإنتاج في منطقة المشروع (خمسة نظم إنتاجية).
- اختيار "مجتمعات تجريبية" ليتم فيها إجراء البحوث و التأكد من صحة الأدوات و المنهجيات التشاركية المطورة من قبل مشروع المشرق-المغرب. و قد تم اختيار مجتمعين تجريبيين: أولاد شهيدة كممثل لمراعي السهول و قرماسة كممثل للمناطق الرعوية الجبلية.

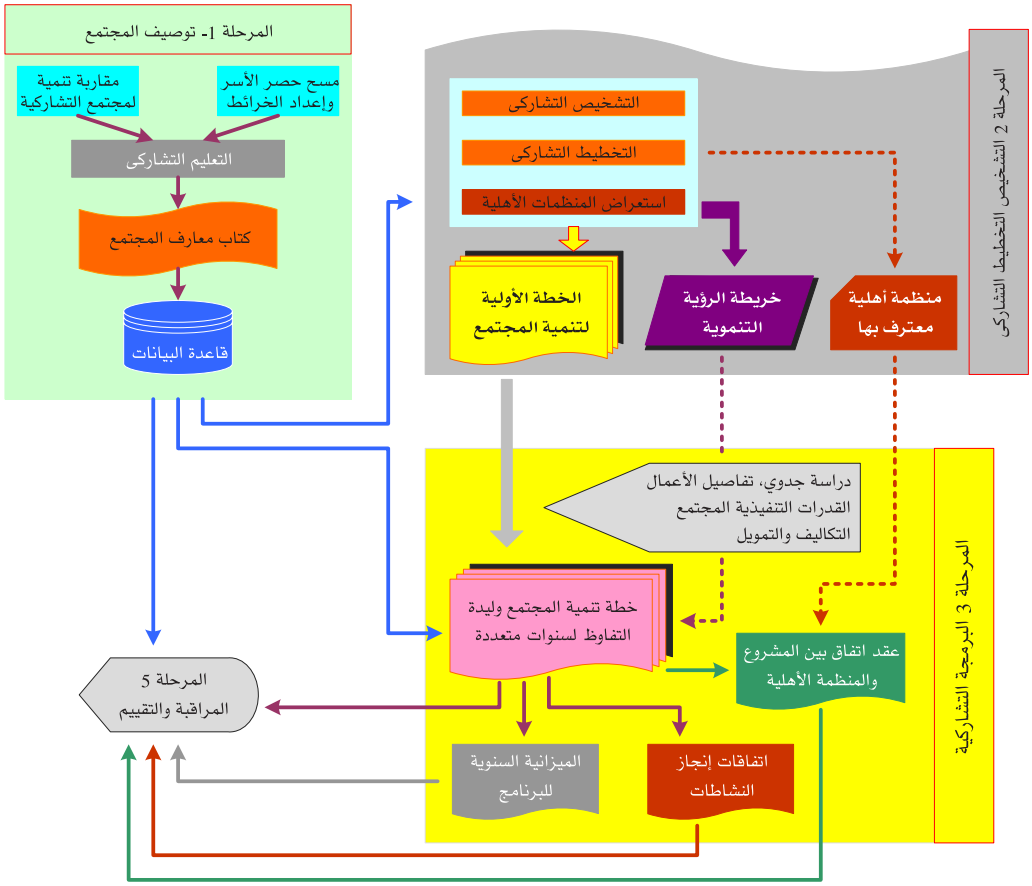
**وضع منهجية و أدوات تشاركيه و التأكد من صحتهما:** تمت صياغة ثلاثة نماذج هي:

- نموذج الاعتماد المتبادل بين تحسين الإنتاجية و الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية.
- نموذج الإدارة الشاملة "للمراعي المشتركة" و هي ممكنة فقط عندما يكون مستخدمو المرعى المشترك معرفون و يشاركون مشاركة تامة في عملية اتخاذ القرار.
- نموذج التحديد الواضح لأشكال الاستخدام و مهام الإدارة حتى لايقع خلط بينهما

و ضمت منهجية مقاربة تمكين المجتمع التشاركية خمس مراحل (الشكل 6)

- المرحلة 1- التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة المعرفة و التعلم)
- المرحلة 2- التشخيص و التخطيط التشاركي

- المرحلة 3- البرمجة التشاركي
- المرحلة 4- تنظيم السكان
- المرحلة 5- تنفيذ خطة تنمية المجتمع و خطة المتابعة و التقييم




**الشكل 6- منهاجية ذات خمس مراحل لتطبيق مقاربة تمكين المجتمع التشاركية بالمجتمعات الزراعية-الرعوية**

و ترتبط هذه المراحل ارتباطاً وثيقاً كما يتضح من الشكل 6. و بالمقارنة مع المنهجية الموضوعة ضمن مشروع المشرق-المغرب، اتضحت الابتكارات التالية:

- الأهمية المعطاة لمعرفة خصائص المجتمع المحلي التي سهلت العمل مع ذلك المجتمع، و التي تساعد على بناء قاعدة بيانات تستخدم في مراحل التشخيص و التخطيط و إعداد البرامج و تنفيذ خطة تنمية المجتمع المحلي بما في ذلك المتابعة و التقييم. و يجب أيضاً إيلاء اهتمام لعقود الاتفاق الموقعة بين وحدة إدارة المشروع و الأهالي ممثلين في منظمة المجتمع المحلي و التي تشجع عليها العملية التشاركية.
- يتكون الفريق المنفذ للعملية من العاملين بالمشروع و فريق متعدد التخصصات يضم في عضويته كل الإدارات و الميسرين.

**المرحلة 1 - المعرفة الجيدة بالمجتمع المحلي و تشمل المهام التالية:**

1. الاجتماع مع السكان و رسم لحدود المجتمع المحلي و كيفية استخدامها
2. وضع خريطة للوحدة الاجتماعية الإقليمية الرائدة باستخدام نظام تحديد المواقع الجغرافية.
3. مسح كل الأسر المعيشية بالمجتمع المحلي.
4. وضع خريطة مادية و اجتماعية للمجتمع المحلي.
5. قيام فريق المشروع بتوضيح /شرح "المجتمع المحلي" بالتعاون مع "الميسرين" بحيث يحتفظ المجتمع المحلي بنسخة من الوثيقة المؤلفة.
6. اعتراف الأهالي "كتاب معرفة المجتمع المحلي" و التأكد من صحة فحواه

خرجت هذه المرحلة بالدروس المستفادة التالية:

- تحديد المحاورين/الممثلين ذوي حقوق الاستخدام و سلطة صنع القرار فيما يتعلق بمصيرهم مرحلة مهمة في إدارة الموارد الطبيعية و التنمية بالمشاركة.
- مرحلة المعرفة/التعلم مهمة لبناء التعاون و الثقة مع السكان و التعرف على البيئة و المشاكل قبل عملية التشخيص.
- تطوير أدوات التعلم استثمار جيد للمستقبل، لأن هذه الأدوات تستخدم في التشخيص و التخطيط و المتابعة و التقييم.

**المرحلة 2 - التشخيص و التخطيط التشاركي**

يجب أن يكون التشخيص و التخطيط التشاركي:

- عفوياً و يقتضي المشاركة التامة لكافة شرائح المجتمع المحلي.
- يتضمن عقد جلسات عمل على مستوى المجتمع المحلي في المكان و الزمان اللذين يختارهما الأهالي.
- يتضمن المشاركة و التعاون الكاملين للعاملين الزراعيين المحليين و العاملين في الدوائر الأخرى.
- يقتضي العمل في مجموعات تركيز يعقبها اتخاذ القرارات و التأكد من سلامتها في جلسة عامة يحضرها كل أصحاب المصلحة.
- يؤدي إلى تعرف الأهالي على القرارات و تأكيد سلامتها قبل البدء في تطبيقها.
- يوفق الأدوات المطلوبة بحيث تتلاءم مع الأوضاع السائدة.

تسير عملية تنفيذ هذه المرحلة تقريباً وفقاً للتسلسل التالي في ضوء خصوصية المجتمع المحلي: التشخيص العفوي و تصنيف المشاكل و تحديد المشاكل و توكيد وجودها بالفعل و إدراج القضايا المؤسسية المحلية.

و ربما يتخذ تحليل بدائل الحلول الترتيب التالي: وضع أولويات للحلول و إقرارها و التأكد من صحتها و وضع خارطة "لرؤية بعيدة الأمد" و اختيار نوع المؤسسة المحلية (خطوة هامة).

يتسم هذا التسلسل بكونه مترابطاً في عملية تطورية منطقية، و تتطلب مراحله العمل بروح الفريق الذى يتحلى بالصبر و التبني الدائم للأدوات - الأمر الذى بدوره يتطلب ميسراً ماهراً يعمل بشكل وثيق مع الفريق المتعدد التخصصات.

الدروس المستفادة من تنفيذ المرحلة الثانية:

- تقدير المعرفة المكتسبة مرحلة مهمة سابقة على التشخيص.
- يلعب "الأشخاص ذوي المعرفة الواسعة" دوراً هاماً في تحليل المشاكل و البحث عن حلول لها.
- "خارطة الرؤية التنموية" البعيدة الأمد مهمة لإدارة المكان بموافقة مستخدميه "أهالي المجتمع المحلي".
- كيفية التوسع في الأنشطة انطلاقا من الأنشطة التجريبية لتغطية منطقة المشروع بالكامل (الترابط)
- رغم كون عملية التخطيط مستنفذة للوقت إلا أنه يصعب تفاديها (ضرورية لنضج المراحل)
- تختلف خطة التنمية عن خطة العمل:
  - فخطة التنمية هي إستراتيجية لفترة زمنية طويلة نسبياً.
  - أما خطة العمل (سنوية، عديدة السنين) فهي أداة دقيقة لتعبئة التمويل و سبل التنفيذ (وسائل)
- لا تستخف بما يلي:
  - قدرة أهالي المجتمع المحلي على تحديد الحلول الفنية المناسبة.
  - قدرة الأهالي على الخروج باتفاقات جيدة تنبثق من داخل المجتمع (قضايا حقوق الملكية و استخدام الأراضي).
  - قدرة السكان على التفاوض بشأن ترتيبات الرعي مع الجيران.
  - أهمية تشجيع الأنشطة المدرة للدخل حيث لا يتم النظر إلى أنشطة الرعي ذات الصلة باحتياجات النساء و الشباب بوصفها مهمة.

## المرحلة 3 - البرمجة التشاركية

تشمل الخطة الأساسية لتنمية المجتمع المحلي كل "أحلام" المجتمع أي جميع الأنشطة التي يريد المجتمع تنفيذها في الأمدين المتوسط و البعيد فقد يكون بعض هذه الأنشطة غير واقعي و يحتاج إلى مناقشة من قبل الفريق المتعدد التخصصات لتحديد الجدوى الفنية و الاقتصادية. و بعد دراسات الجدوى و المفاوضات مع المجتمع المحلي يتم استبعاد بعض الأنشطة و تشكل الأنشطة المتبقية، إلى جانب خارطة الرؤية التنموية التي أجمع عليها أعضاء المجتمع، خطة تنمية المجتمع لعدة سنوات. و تتكون هذه الخطة من مجموعة جداول للأنشطة

المزمع تنفيذها و مواقعها و تكاليفها و مصدر التمويل مسؤوليات المشروع و الأهالي، و هي تمثل ملحق مذكرة التفاهم التي ستوقع من قبل وحدة إدارة المشروع و ممثلي المجتمع المحلي و المحافظ. تمنح هذه الوثيقة الرسمية الأهالي صلاحية متابعة التنفيذ و أن يضطلعوا بالتنفيذ عندما يطلب ذلك، أما الوثيقة الأخرى المهمة التي تنبثق من هذه الخطة الميزانية السنوية للبرنامج التي ستوقع رسمياً من قبل إدارة المشروع و ممثل أهالي المجتمع المحلي و السلطات الإقليمية.

## المرحلة 4 - تنظيم الأهالي و نشر فكرة إقامة المنظمات المجتمعية

ليس هناك زمن محدد لطرح و مناقشة قضية المنظمة مع الأهالي و التي ستتحدث باسمهم بحيث تمثل هذه الهيئة السكان لأن الفرص و الظروف تتغير من مجتمع لآخر خاصة التركيبة الاجتماعية للمجتمع، و يبدأ هذا النشاط دائماً بإجراء مسح للمؤسسات الحالية العاملة في المجتمع و نطاق عمل كل منها و الصفات المميزة لها. و هو ينتهي بتحديد الحاجة لتشكيل لجنة منتخبة ديمقراطياً و التي تمثل المجتمع المحلي. و ما أن يتفق الأهالي على نوع المؤسسة التي يرغبون في إيجادها و تسمية أعضائها يرفع طلب رسمي إلى المحافظة للترخيص بإقامة "جمعية تنموية" (مجمع تنمية زراعية - GDA). و فور إصدار هذا الترخيص الرسمي يمكن للجمعية المحلية البدء بالعمل مع المشروع التنموي و جمع الأموال لصالح المجتمع المحلي من مصادر أخرى.

## أمثلة لآثار مقاربة المشروع التجريبي للتنمية الزراعية-الرعوية بتونس (PRODESUD)

**توزيع الميزانية**: في مشروع التنمية الزراعية-الرعوية و تشجيع المبادرات المحلية في الجنوب الشرقي من تونس، تم توزيع الميزانية الكلية للمشروع على مكونين رئيسين: أولهما البيئة الأساسية و بناء القدرات في المنطقة بأسرها (55% من الميزانية) و الثاني هو تنمية المجتمعات المحلية في منطقة المشروع (45% من الميزانية). و قد نوقشت الأنشطة التي يغطيها المكون الأول مع صناع القرار (المحافظ، نواب البرلمان، العمد) و الإدارات الحكومية التنفيذية المختصة، في حين تتحدد بنود ميزانية المكون الثاني حسب خطة تنمية المجتمع و تحت رقابة الهيئة المنتخبة الممثلة له (و من ثم المنتفعين بطريقة غير مباشرة). و من الجلي أن هذه المعالجة مبتكرة لأن الأهالي من خلال العملية التشاركية، سيحددون الأنشطة التي ستنفذ و المبالغ المعتمدة و الأماكن و المستفيدين و الجهات المنفذة. و بالإضافة إلى ذلك يتم إشراك مجموعات التنمية الزراعية في متابعة الأعمال المنفذة و إقرارها. تعتبر هذه الصلاحيات للمجتمع المحلي جزءاً من مذكرة التفاهم الموقعة بينه و وحدة إدارة المشروع. و من النتائج المضافة للمشروع بدء ظهور بعض المشاريع الصغيرة في المجتمعات المحلية. تلك هي عناصر المجتمع المسؤولة عن تنفيذ بعض الأنشطة (المحافظة على المياه و التربة،

الزراعة، المشاتل، إلخ) داخل المجتمع و يتمتع رئيس كل مجموعة تنمية زراعية بنفس مكانة مدير المشروع و حيث يوافق و يوقع كطرف ثان على أية اتفاقات ترتبط بمجتمعه المحلي.

**المؤسسات المحلية**: و هي مجموعات التنمية الزراعية (GDA) التي بدأت في الظهور في تلك المجتمعات. و بعد ثلاث سنوات من البدء بالمشروع تم استخلاص ما يلي:

- يعتمد نجاح الطرق التشاركية الجديدة و مبادرات التنمية المحلية، إلى حد كبير، على نشر و تقوية المؤسسات المحلية التي تتولى المسؤولية عن الأنشطة التنموية المحلية، و هذه العملية الجديدة التي حازت القبول هي عملية تبدأ من القاعدة إلى القمة و تلفت انتباه صناع القرار على جميع المستويات إلى الاحتياجات المحلية ذات الأولوية.
- هذه هي المرة الأولى التي يستثمر فيها الصندوق الدولي للتنمية الزراعية IFAD في تطوير طرق و أدوات يحتاجها مشروع تنموي قبل عملية التقييم. و قد استخدمت هذه الأدوات في صياغة و تقييم المشروع التنموي.
- لأول مرة أيضاً يخصص الصندوق في المشاريع التى يمولها جزءاً كبيراً (45%) من إجمالي الميزانية مباشرة للمجتمعات المحلية و إنفاقه تحت رقابة مجموعة التنمية الزراعية فيها GDA لتنفيذ الأنشطة المحددة ضمن خطة تنمية المجتمع و من الجلي أيضاً أن هذا منهج مبتكر، إذ يقوم الأهالي أنفسهم بتحديد الأولويات و يشاركون بفعالية في التنفيذ و المتابعة.
- و بعد ثلاث سنوات تم وضع الخطط التنموية لثلاثة و عشرين مجتمعاً محلياً و إسباغ الصفة الرسمية على مؤسساتها المحلية.
- أنشأت مجموعة التنمية الزراعية في قرماسة شراكات مع العديد من أصحاب المصلحة و المانحين و المنظمات غير الحكومية و بالتحديد مع آلية البيئة الدولية التابعة للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة GEF/UNDP الذي منحهم 50,000 دولار أمريكي لنشاطات التنمية المحلية و بناء قدراتهم الذاتية.
- إدراج الصلاحيات الممنوحة للمجتمع المحلي في مذكرة التفاهم الموقعة بين المجتمع و وزارة الزراعة/وحدة إدارة المشروع.
- حققت مجموعة التنمية الزراعية GDA في قرماسة نجاحاً في عقد اتفاق مع وزارة الزراعة/مشروع PRODESUD لإعادة تأهيل 20,000 هكتار من أراضي المراعي.

## 4- الخلاصة و الآفاق المستقبلية

زيادة وعي أهداف و مزايا مقاربة تمكين المجتمع التشاركية فيما يلي:

- زيادة وعي المجتمع المحلي و البدء في ممارسة الديمقراطية.
- الأعلام و التعلم المتبادلين و تقدير قيمة الخبرات و تعزيز المبادرات المحلية.
- تنمية روح الفريق أمر حيوي لتنفيذ العملية.
- تنمية الالتزام المعنوي و الرسمي (اتفاق رسمي).
- إعادة صلاحيات صنع القرار إلى المجتمعات المحلية (التمكين)

باستقراء الوضع في منطقة غرب آسيا و شمال أفريقيا تتضح الخصائص التالية:

- ضعف النظر بعين الاعتبار للخبرات.
- تباين مستويات المشاركة، و إن كان هناك تبني بطئ لعملياتها.
- وجوب إبلاء اهتمام لمخاطر "الحيود العام".
- صعوبات استخدام في إتقان أدوات المقاربة التشاركية و الحاجة إلى تدريب و دعم الفرق الوطنية.
- ضعف المساهمة في أبحاث العلوم الاجتماعية.

تحمل المقاربة التشاركية في طياتها الأمل في تمكين المجتمعات المحلية و توفير أدوات لمعالجة استراتيجيات سبل عيش الأسرة و المجتمع و تشجيع تنسيق جهود الاستثمار من قبل مختلف أصحاب المصلحة. و هكذا فإن الكم الكبير للمعلومات المتراكمة لدى المجتمعات العديدة في المنطقة سيساعد في توجيه الأبحاث و الجهود التنموية المستقبلية. و لقد أدى تنسيق المقاربة على المستوى الإقليمي في إطار مشروع المشرق-المغرب إلى تسهيل تبادل المعلومات و الخبرات بين الفرق الوطنية، حيث حققت بعض الدول السبق في تطوير طرق و تقنيات أو خيارات مؤسسية محددة جرى نقلها بسرعة إلى الفرق الوطنية الأخرى في المشروع.

حقق مشروع المشرق-المغرب و التعاون بين إيكاردا و إيفاد و المعهد الدولي لبحوث سياسات الغذاء آثاراً بارزة نذكر منها على وجه الخصوص ما يلي:

1. إضفاء الصفة المؤسسية على هذه الأنواع من الأبحاث على مستوى نظم البحوث الزراعية الوطنية (توسع رأسي و توسع أفقي). فقد أسهم المشروع يساهم في تعزيز تطوير هذا النوع من الأبحاث فيما بين نظم البحوث الزراعية الوطنية. و لقد شرعت بعض الدول في القيام بمحاولات تجريبية لوضع إطار مؤسساتي لمقاربة تمكين المجتمع، و منها:

- **الجزائر** التى استخدمت المقاربة كإطار عمل لبرنامجها في استصلاح الأراضي و برنامجها للتنمية الزراعية (PNDA)؛
- و **الأردن** تستخدم مقاربة تمكين المجتمع في إعداد الاستراتيجيات الزراعية الحكومية في المناطق الجافة؛
- و **تونس** التى تستخدم نفس المقاربة في إطار مشروع تطوير المراعي الممول من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية IFAD في جنوب شرقي تونس؛
- و **المغرب** التي توفر عملية اللامركزية و الاعتراف بحقوق المجتمعات في مواردها فرصاً لإدخال المقاربة في المناطق الجافة.

2. و من خلال المساهمة في وضع إطار عمل متكامل لتنمية المناطق الجافة حققت المقاربة و مكوناتها العديدة تغيرات في نموذج البحث و التطوير R&D في المناطق الجافة.
3. أدرك صناع القرار على المستويين المحلي و الوطني أن الخيارات السياسية و التقنية و المؤسسية ليست في معزل عن بعضها البعض الآخر و لا يمكن الفصل بينها إذا أريد لها تعزيز نجاح التنمية الريفية.
4. تحسين التشبيك و التكامل الإقليمي، فقد عمل المشروع كجسر بين المجتمعات المحلية و الجهات الحكومية و المنظمات غير الحكومية لتشجيع تنمية المجتمع ات المختارة، و تعمل الفرق الوطنية مع مجتمعاتها المحلية لوضع مقترحات لمشاريع و الحصول على تمويل للأعمال ذات الأولوية. كما وفرت الصلات مع الشركاء الجدد مصدراً لرأس المال الاجتماعي الذي ساعد على تنفيذ خطط العمل التي صيغت بالتفاوض بين الأطراف المعنية و شرح خطط تنمية المجتمعات المحلية.

و من الأفاق المستقبلية التي انجرت عن استخدام مقاربة تمكين المجتمع التشاركية، يمكن ذكر ما يلي:

- من خلال الاستفادة من خبرات المنطقة، سيتم إضفاء الصفة الرسمية على المقاربات المجتمعية بالمشاركة بشكل أفضل.
- سوف يتحسن فهمنا للحاجة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية (الميزانية و تنمية الموارد البشرية) و التنظيم (الحصول على الموارد).
- سيتم التوصل إلى أفضل شكل للمشاركة مع المؤسسات المحلية من خلال التأكيد على التمثيل الجيد في المؤسسات المحلية و الإقليمية.
- تشجيع اللامركزية و نقل المسؤولية إلى المجتمعات المحلية في إدارة مواردها الطبيعية.

الفصل الثاني

# عـرض الدلـيل الميـدانـي لإعـداد خـطط تنـمية المـجتـمعات المـحليـة بالـمـشاركة

## 1.2- لماذا هذا الدليل الميداني؟

يجب أن يكون الدليل الميداني بسيطاً و مرناً و قادراً على التكيف للسياقات العديدة. كما يجب أن يحتوى الدليل على معلومات تشرح بوضوح المنهجية للمستخدمين، و بالنسبة للآخرين و من أجل نشر مبادئ المقاربة ينبغي للدليل تحقيق ما يلي:

- وصف الخطوة و مراحل العمل و الأدوات التي سيتم استخدامها.
- شرح إمكانية تكيف الوصف مع مجموعة متنوعة من الأطراف الفاعلة و البيئات، فالكتيب ليس مجموعة من الوصفات الجاهزة بل يجب تحديثه و تعديله بانتظام.
- الاعتماد على التجارب و الاختبارات الميدانية المعمول بها في سياق المشروع. و لا يجب أن يكون الدليل مجرد تجميع لنصوص منهجيه وضعت في بيئات أخرى. و مع ذلك يجب أن يستفيد الكتيب الميداني من الخبرات المكتسبة في كل مكان و أن يكون قابلا للمواءمة مع الأوضاع المحلية الخاصة في كل مجتمع.

إن أي دليل للعمل الميداني ليس نصاً جامداً بل يحتاج لمراجعة و تحديث منتظمين بناءً على الخبرات المكتسبة، أنه إطار عام و متسق من المبادئ التوجيهية و لكنه مرن بالقدر الذي يكفي للسماح بالإبداع.

## 2.2- كيفية إعداد هذا الدليل

يصف هذا الدليل الميداني منطق الخطوات المتنوعة التي يجب إتباعها لتحقيق أهداف التخطيط التشاركي للمجتمع، و هو يمنح فريق العمل مستوى عالٍ من المرونة لتكييف الإجراءات مع الظروف المحلية الخاصة.

تم تطوير هذه المنهجية من قبل الفريق التونسي لمشروع المشرق-المغرب و تستهدف المجتمعات الزراعية-الرعوية في المناطق الجافة، و تم اختبارها و التأكد من صحتها في مشروع التنمية الزراعية الرعوية و تشجيع المبادرات المحلية في جنوب شرقي تونس PRODESUD و الممول من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية IFAD.

## 3.2- كيفية استخدام هذا الدليل الميداني

تم تنظيم الدليل وفقاً للتسلسل المنهجي المستقل لكل مرحلة من العملية التشاركية. و تحدد الخطوات التي يوجد بينها اعتماد متبادل الأهداف و الأطراف الرئيسية الفاعلة و الوصف المنهجي للتتابعات و المخرجات و بعض التوصيات العملية. كما يحتوي الكتيب على رسوم توضيحية لبعض الإجراءات المنهجية لتسهيل الأنشطة.

يسمح تنظيم الدليل و وصف المخرجات المتوقعة من مختلف الخطوات و الرسوم التوضيحية الذي يحتويها للمستخدمين باستكمال كل مرحلة أو سلسلة من خطوات العملية بسهولة و يسر.

يتأسس هذا الدليل الميداني على نتائج الاختبارات المنفذة في ظل الظروف الفعلية للمشروع، و من ثم فإنه ليس تجميعاً لنصوص منهجية جرى إعدادها في ظروف مختلفة. و مع ذلك فإنه يأخذ في اعتباره الخبرات المتراكمة من المشاريع المنفذة في أماكن أخرى. و يتم تحديث هذا الكتيب باستمرار باستخدام الخبرات الميدانية المكتسبة.

## 4.2- بنية الدليل الميداني

يعرض الدليل الخطوات الرئيسية المستخدمة في شرح الخطة التشاركية لتنمية المجتمع المحلي في صورة خطوات و مراحل عملية و تطبيقية بينها اعتماد متبادل، و يتحدد توزيع الخطوات في التسلسل الإجرائي على أساس أهمية الجهود المستخدمة في كل مرحلة و بالتالي تجنب التكرار غير الضروري.

و بناءً على الخبرة الميدانية يمكن تمييز خمس خطوات رئيسية في العملية التشاركية:

- المرحلة 1- تحديد خصائص المجتمع (مرحلة التعلم)
- المرحلة 2- التخطيط التشاركي
- المرحلة 3- تشجيع إقامة المؤسسات المحلية/المنظمات المجتمعية
- المرحلة 4- البرمجة التشاركية
- المرحلة 5- تنفيذ خطة تنمية المجتمع و المتابعة و التقييم (M&E)

يتبع التقدم من مرحلة لأخرى تسلسلاً منطقياً باستثناء تشجيع إقامة المؤسسات المحلية. إذ يمكن القيام بذلك حسب الوضع المحلي، إلا أنه يجب أن يحدث ذلك قبل المرحلة 5 الأخيرة - تنفيذ الخطة و المتابعة و التقييم (M&E).

تتوقف أهمية كل مرحلة و الزمن المطلوب لها على الظروف الميدانية و خبرات الفريق.

## 5.2- الميسر: أدوار و إتجاهات و سلوك

### *1.5.2- تعريف*

الميسر هو شخص متخصص يشجع المشاركة داخل مجموعة من الأفراد و التفاعل بينهم و يساعد المجموعة بمهارة على تحقيق أهدافها. و خلال جلسات عمل التيسير يوجه المنافسات تجاه المهمة و يشجع على التعاون.

### *2.5.2- دور الميسر*

يعد دور الميسر مهماً في التسهيل و التنشيط و الاقتراح و تقديم المعلومة. و بصورة أدق يجب على الميسر أن يسهل لبيئة و ظروف عمل تسمح للمجتمع بما يلي:

- تحليل أوضاعه الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية.
- التفكير في مشاكله الخاصة به.
- البحث عن المعلومات و الموارد.
- إدارة هذه المعلومات و الموارد بالطريقة الصحيحة.
- اتخاذ مبادرات لصالحه.

و يجب أن يساعد عمل الميسر المجتمع على شق طريقه نحو تحولات التنمية المرغوب فيها.

### 3.5.2- كيفية تهيئة ظروف عمل جيدة؟

يجب دائماً على الميسر أن يتذكر ما يلي:

- كيفية التعامل من المجموعة المستهدفة.
- مضمون المناقشة.
- كيفية تكييف الأدوات و التقنيات للتوصل إلى النتائج بكفاءة.
- تحديد وسائل و طرق لتقييم الإنجازات.

و لنجاح عملية التيسير يجب أخذ الجوانب التالية بالاعتبار:

- من السهل على الميسر المستعد للعمل استعداداً جيداً و الذي يعرف السكان/المجتمع المستهدف و يتفهم همومه و يتبنى اتجاهات بسيطة و جدية أن ييسر الاتصال و أن يحظى بالقبول من المجموعة المستهدفة على النحو الذي يسهل اقترابه منها.
- يجب على الميسر إعداد مضامين المناقشة مسبقاً بحيث تشمل هذه المضامين عناصر العملية التشاركية و أهداف الخطة التنموية و الخطوات التي تم التوصل إليها في اللقاءات السابقة. و يجب أن يتذكر المحددات الزمنية و البرنامج الزمني الذي سيتم فيه تحقيق النتائج.
- يجب أن تكون التقنيات و الأدوات المراد استخدامها مصحوبة دائماً بأشكال بصرية. و يلزم لتحقيق لنجاح إتباع المقاربة بطريقة مرنة تجعل المجموعة مسؤولة و تشجعها على المشاركة.
- يمكن إجراء تقييم آثار العمل المنفذ من خلال أسئلة مباشرة و غير مباشرة و مصاغة بطريقة جيدة و موجهة نحو المشاركين. و يجب إعداد هذه الأسئلة مسبقاً حسب الموضوع قيد الحوار حيث يكفي سؤالين إلى ثلاث أسئلة. و مع ذلك يمكن توجيه أسئلة أخرى ذات صلة برضا و فهم و نفع و حماس المجموعة أثناء هذه العملية.

### 4.5.2- مؤهلات الميسر الناجح

لكي ينجح الميسر، ينبغي أن يكون:

- حسن الإعداد و التنظيم.
- دقيق و حليم/صبور
- واقعي لكنه مبدع و واسع الخيال.

- متواضع و لا يعاني من تعقيدات.
- متسامح لكنه صريح و صادق.

### 5.5.2- خصائص الميسر

- قادر على الاستماع و الملاحظة.
- شغوف و يبحث عن الفهم.
- ذو عقلية متفتحة و يتجنب إصدار الأحكام أو إنزال العقوبات.
- قادر على ضبط الذات و هادئ و غير متهور.
- مستعد لإعطاء الوقت المطلوب و متاح عند الحاجة.
- مستعد للعيش في منطقة العمل.
- متواضع مع أعضاء المجتمع و أصحاب المصلحة.
- يتجنب فرض آرائه على الغير.

### 6.5.2- كيف يدير الميسر المواقف الصعبة؟

- يجب ألا يسمح الميسر للمشاركين الأكثر صخباً باحتكار المناقشة. و في هذه الحالة فإنه يوجه إليهم الشكر على مداخلاتهم و يشير إلى ضرورة إتاحة الفرصة للمشاركين الآخرين للتعبير عن آرائهم أيضاً.
- من الضروري تقدير المشاركين التأثير في المجموعة. و بشكل عام يحظى كبار السن باحترام الأهالي، و لهذا يجب على الميسر أن يشركهم في المناقشات و اتخاذ القرارات و ألا يعاملهم باستخفاف، فمساهماتهم يمكن أن تكون مهمة جداً لتنظيم جلسات العمل و فرض النظام داخل المجموعة. و قد تساعد مناقشة بعض القضايا معهم في التغلب على بعض المواقف الصعبة.
- على المنشط أن يتفادى خلق أعداء له في المجموعة، فالمشاركون الواقعون تحت الضغط يحاولون دائماً تحويل مجرى المناقشة إلى قنوات مختلفة، لذلك يجب على المنشط أن يستمع إليهم و يعيدهم بلباقة إلى موضوع المناقشة.
- يجب معاملة المسؤولين و صناع القرار و ممثلي اتحاد الفلاحين بنفس أسلوب معاملة المشاركين الآخرين، فعندما يخرجون عن موضوع المناقشة يجب إعادتهم بأدب و حكمة إلى الموضوع.

- مكان العمل: يجب على المشاركين اختيار مكان مناسب للعمل بحيث لا يكون عرضة لعوامل معاكسة و يكون فسيحاً يسمح للجميع بالرؤية الواضحة و لا يكون مكاناً يمنع أو يحد من مشاركة بعض المجموعات أو الأفراد.
- احترام الوقت: الإدارة الجيدة للوقت مطلوبة لكن بعض المرونة ضرورية عندما يصبح المشاركون منهمكين في مناقشة غير متوقعة إلى حد ما.
- استئذان المجموعة قبل التقاط الصور. و في هذا الصدد ينبغي أن يكون الميسر لطيفاً و يحترم التقاليد المحلية و يتجنب إزعاج المشاركين و ينتهز الفرصة لتعلم المزيد عن المجتمع المحلي.

**لا يمكن تعلم مهارات المنشط من الكتب أو الدورات التدريبية النظرية فقط بل يجب اكتسابها أيضا بالممارسة.**

## 6.2- الفنيون المختصون و الفرق المتعددة التخصصات

تقتضي العملية التشاركية تدخل المنشط و فريق المشروع و أخصائيين (Subject Matter Specialists) من المنظمة التنموية (DA) و العاملين الآخرين المعنيين، و يصدق ذلك على نحو خاص في حالة المشاريع التنموية. و يتطلب نجاح العملية التشاركية نشوء عمل الفريق من تعدد التخصصات إلى ترابطها سوياً.

يقتضي تعلم العملية التشاركية ضمنياً عدم تركيز أخصائيي الموضوع على تخصصاتهم فقط بل أن يكون لديهم رؤيا أرحب و تراعى التخصصات الأخرى الموجودة في المجموعة. و يعد تضمين فريق أخصائيي الموضوع في شبكة ما متطلباً أساسياً إضافياً لنجاح العملية التشاركية.

و هكذا يؤدي العمل الجماعي للفريق المتخصص إلى تغير جوهري في تحديد الحلول الفنية لمشاكل المجتمع المحلي و القضايا التنموية على الأمد القصير و المتوسط على حد سواء. و بذلك تحل الحلول الناتجة عن الحوار و التفاوض محل الحلول الفنية التقليدية المفروضة على المزارعين حيث ينظر إلى المزارعين على أنهم شركاء كاملين. و هكذا تفسح العملية التشاركية المجال أمام الفريق المتعدد التخصصات لملاحظة/فهم الإبداع الفني للمجتمع من ناحية و إيجاد المكان المناسب للتفاوض و حل النزاعات بهدف التوصل إلى تفاهم بين فكر الفنيين و المعرفة المحلية للمجتمع من أجل تحديد حلول فنية واقعية و مستدامة من ناحية أخرى.

يعد التيسير و التفاوض مهمتان أساسيتان يجب على أخصائيي الموضوع أن يتقنا ممارستهما لضمان نجاح العملية التشاركية. علاوة على ذلك، يعتبر استخدام الأدوات الفنية التي تزيد التفاعل و التواصل مع المجتمع

ضرورياً للغاية بكل ما في الكلمة من معنى لإنجاز هذه المهمة. و هناك ثلاث مسائل أساسية على الأقل تسهل إدارة العملية التشاركية:

- يجب على أخصائيي الموضوع و الفريق المتعدد التخصصات العمل مع المجتمع و ممثليه أثناء تعريف خصائص المجتمع و جمع البيانات و تحليلها و تحديد المشاكل و ترتيب الأولويات و وضع الحلول الممكنة لها.
- لايجب على أخصائيي الموضوع العمل بمعزل عن الفريق المتعدد التخصصات بل العمل مع و من أجله.
- و من المتطلبات الأساسية لنجاح إعداد و تنفيذ خطة التنمية بالمشاركة: التفاعل مع المجتمع المحلي و تقاسم المعرفة و التحقق من نتائج كل سلسلة من الخطوات سوياً.

### *1.6.2- حجم الفريق*

يعتمد حجم الفريق على أهمية المجتمع المستهدف و التسلسل المنهجي وفقاً للخطة. و ليس هناك قاعدة عامة، إذ يختلف العدد عادة باختلاف الأطراف الرئيسية المشاركة في مستويات كل مرحلة و خطوة من منهجية المقاربة و الذين ينضمون إلى المجموعة أو يغادرونها.

### *2.6.2- تركيبة الفريق*

تعتمد تركيبة الفريق على كفاءات و خبرات المتخصصين المسؤولين عن المهمة و مدى توفرهم. و يمكن أن ينتمي هؤلاء المتخصصون إلى الإدارة المحلية أو أن يكونوا مستشارين محليين، يجب أن يتمتع عضو الفريق المثالي بالمؤهلات التالية:

- المعرفة الجيدة بالطرق المناسبة لحشد المجتمع و العمل في مجموعات و القيام بتقييم ريفي تشاركي (PRA) و تحليل النوع الاجتماعي و تحليل الفقر و وسائل تحليل موارد الرزق و الطرق البحثية.
- المهارة في المسائل الزراعية (مثل الإرشاد و القروض والتسويق) و علم الاجتماع و تنمية المجتمع و الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية في المناطق الصعبة و المتابعة و التقييم.
- الإلمام الجيد باللغات المحلية و أن يكون قادراً على التعامل بسهولة مع المجتمع المحلي.

**و يجب أن يضم الفريق رجال و نساء على حد سواء.**

## 7.2- توصيات عملية لإعداد خطة تنمية المجتمع

تعد عملية استثارة همم الكبار مهمة دقيقة تتطلب إعداداً فنياً و نفسياً و مادياً، لذا يجب أن يكون الميسر مستعداً مسبقاً و أن يضع بعض القواعد لإنجاح عمله.

### *1.7.2- وضع إطار زمني للنشاطات الميدانية*

إن اختيار الزمن لتنفيذ الأنشطة الميدانية سواء ارتبطت بموسم أو ساعة أو يوم أمر مهم جداً لنجاح هذه الأنشطة. و على الرغم من انشغال المجتمعات الريفية على مدار السنة إلا أن هناك فترات تكون فيها أقل انشغالاً (على سبيل المثال بعد الحصاد). و يتأثر العمل مع المجتمع أيضاً بانتظام العمل الزراعي و الأنشطة المنزلية. و على سبيل المثال يكون المزارعون مشغولين في الصباح الباكر أما الرعاة فيخرجون بحيواناتهم للرعي في الضحى. أما النساء فيكن عادةً مشغولات في تحضير الطعام. لذلك تتوقف مشاركة مجموعة محددة من المجتمع في أحد الاجتماعات على الوقت المختار للاجتماع.

و يجب أخذ أحداث مثل أيام السوق و العطل العامة و الاحتفالات العامة و الحملات الانتخابية بعين الاعتبار أثناء وضع البرامج الزمنية للعمل الميداني.

### *2.7.2- تنظيم عمل الفريق*

قبل العمل الميداني يحتاج رئيس الفريق لتعيين نشاطات لكل عضو فيه. و من أمثلة ذلك:

- رئيس الفريق و الميسر.
- أعضاء الفريق المسؤولين عن إجراء الاتصالات مع المجتمع المحلي.
- منسق جمع البيانات و تحليلها.
- منسق الاجتماع.
- أعضاء الفريق المسؤولين عن إعداد التقارير.

### 3.7.2- التحضير للعمل الميداني

قبل بدء العمل الميداني بيوم واحد على الأقل يجب على الفريق مراجعة البرنامج و أهداف اليوم و توزيع المهام بين أعضاء الفريق و الشركاء الآخرين و التأكد من أن أعضاء الفريق يفهمون أدوارهم جيداً.

كما سيتم إعادة فحص و تعديل المواد الداعمة للتيسير و التي أعدها فريق المشروع بالتعاون مع أخصائيي الموضوع للمشروع التنموي و الشركاء الآخرين المحتملين و ذلك قبل التأكد من صلاحيتها للاستخدام. و من المهم جداً مراجعة محتويات و أهداف المواد الداعمة المزمع استخدامها قبل الاجتماع على أن تخضع مواد و أدوات التيسير هذه إلى تحسين مستمر بناءً على الخبرة و التقييم.

و يظل الميسر العنصر الرئيسي الضابط لهذه العملية بمساندة من بقية أعضاء فريق المشروع و خلال عملية التنشيط يجب على الميسران:

- يقدم أعضاء الفريق.
- يعرض أهداف و برنامج عمل اليوم.
- يصف بدقة أهداف التسلسل المنهجي.
- يشرح الخطوات و الأدوات.
- يتبع جدول الأعمال المتفق عليه.
- يعين عضواً من المجتمع لتقديم ملخص في نهايته.
- يتفق على موعد و مكان الاجتماع القادم كلما رأى ذلك مناسباً.

### 4.7.2- ملاحظات عملية

- الاهتمام بمشاركة مختلف شرائح المجتمع (رجال، نساء، شباب).
- بعد استخدام كل أداة أو وسيلة، راجعها مع المشاركين لضمان فهمهم لها و إجراء التعديلات عند اللزوم.
- السماح للمؤسسات المحلية بأداء دور فعال.
- أثناء العمل مع مجموعات مختلطة (رجال و نساء) لا تنس تشجيع النساء بانتظام على المشاركة، و عند عمل الرجال و النساء في مجموعات منفصلة احرص على صياغة نتائج تركيبية مشتركة عندما يلتقي الرجال و النساء معاً.

- عندما يتم العمل في مجموعات تركيز مستقلة، يجب عرض و مناقشة نتائج كل مجموعة مع المجموعات الأخرى.

**يجب على فريق المشروع القيام بما يلي بعد كل جلسة تيسير:**

- طلب المشاركين بإجراء تقييم ذاتي لكل جلسة بالإشارة إلى نقاط قوتها و ضعفها.
- التأكد من تحقيق الاجتماع لأهدافه و تحديد أية فجوات (إن وجدت).
- عند الضرورة - تنظيم المعلومات المجمعة (بيانات، مشاكل، حلول، إلخ). فيما يخص الأدوات، التأكد من كونها كاملة.
- وضع البيانات و المعلومات المجمعة في الشكل الملائم.
- تعديل جدول أعمال الجلسة القادمة وفق النتائج التي تم التوصل إليها.
- إتخاذ القرارات بشأن توزيع المهام للمرحلة القادمة.
- تجهيز المواد الضرورية للجلسة القادمة.

إن التحضير و التنظيم لمهمة التيسير و التنسيق بين أعضاء الفريق المتعدد التخصصات عنصران أساسيان للنجاح. و لقد أظهرت الخبرة الميدانية أن التحضير الجيد و التوزيع الفعال للمهام بين أعضاء الفريق له أثار جيدة على جودة النتائج و تنفيذ برنامج العمل وفقاً للتوقيتات المحددة.

## 8.2- التجهيزات و المعدات الضرورية لجلسات التيسير

لكي تتحقق جلسات تيسير ناجحة مع المجتمع يجب أن تتوفر للميسر المواد و التجهيزات الضرورية لكل جلسة.

### *1.8.2 - المواد و الأدوات الأساسية المطلوبة*

- **ألواح عرض**: يجب أن تتوفر بأعداد كافية على أن تكون سهلة التداول و النقل. و يعرف استخدام هذه اللوحات بطريقة Metaplan و يجب تثبيتها بإحكام لمقاومة الرياح و تغطى عادة بورق كرافت لتسهيل لصق بطاقات تعليق مقواه عليها.

- **بطاقات التعليق المقواة**: هي بطاقات بألوان و أبعاد و أشكال متنوعة (20 سم x 10 سم) حيث يجب أن تكون متوفرة بأعداد كافية بما يقارب 100 بطاقة لكل لون. حاول تخصيص لون لكل موضوع وشكل لبنية الموضوع.
- **أقلام ملونة**: تستخدم للكتابة على البطاقات أو أوراق العرض و يجب أن تكون بألوان متنوعة و برؤوس ذات قياسات مختلفة لتسمح بالكتابة المتنوعة السمك.
- **دبابيس**: تستخدم لتثبيت ما يعرض على لوحات العرض، و نظراً لتنوع أشكالها يجب اختيار النوع العملي منها التي يمكن تثبيتها بسهولة. و عندما لا تتوفر الدبابيس يمكن استبدالها بشريط لاصق (الشريط الاسكتلندي).
- **ألواح تثبت أوراق العرض**: ألواح صغيرة بارتفاع 180 سم مع حامل ثلاثي القوائم. تلصق صفحات الورق الكبير من حجم (A0) على اللوح و تستخدم لتسجيل الملاحظات أو عرض عمل معد مسبقاً. و يمكن تعديل ارتفاع وميل اللوح. و أثناء العمل في خارج مقر الاجتماع من الضروري التفكير بطرق لتثبيت الورق على اللوح خاصة في الأيام العاصفة.
- **أدوات داعمة للتيسير و التنشيط**: يعد استخدام الأشكال و الصور و الرسومات البيانية و وسائل الإيضاح من الممارسات التعليمية الجيدة في تمثيل الأشياء أو الأنشطة أو الحيوانات أو المواقف غير المحددة من أجل مساعدة المشاركين على تثبيت المفهوم في ذاكراتهم. و تعتبر هذه المعينات ضرورية على وجه الخصوص أثناء العمل مع من لايعرفون القراءة و الكتابة؛ فاستخدام الخرائط الطبوغرافية أو الصور الجوية أو الخرائط التى يصممها أبناء المجتمع يساعد على تحسين فهم المشاركين و تركيزهم على السياق المحلي و إعطاء اتجاه لحركتهم.

### *2.8.2- مواد اختيارية و مستلزمات أخرى*

- كاميرا، و يفضل أن تكون رقمية
- كاميرا تصوير بالفيديو (صورة و صوت)
- ألبوم صور للمجتمع المحلي
- عارض شرائح
- عارض شفافات أو جهاز عرض البيانات و الصور بالكمبيوتر
- نماذج للجداول المطلوبة لجمع البيانات و تنظيمها

### 3.8.2- صندوق أدوات التشخيص بالمشاركة

يحتوى هذا الصندوق على كل الأدوات التي تستخدم في جمع و/أو تحليل البيانات، و هي مشابهة بوجه عام للأدوات المستخدمة في طريقة البحث السريع بالمشاركة مثل البطاقات التي تستخدم أثناء الاجتماعات شبه المنظمة و الرسوم البيانية و الخرائط الأساسية. و يجوز اختيار و استخدام أدوات أخرى من صنع أحد المجتمعات المحلية في مجتمعات أخرى.

# الفصل الثالث

# وصـف مراحـل و خـطوات منهـجية إعـداد الخـطة التـنموية للمجتمع المحلي

## 1.3- المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي

خلال المرحلة 1 نجمع و ننظم البيانات التي ستنشئ قاعدة معرفة معلومات جيدة تساعد المجتمع في تحديد الحلول المناسبة لمشاكله. و يمكن أيضاً استخدام هذه البيانات في خلق قاعدة بيانات دائمة (حول الخرائط الأساسية للقرية، و الأسر المعيشية للمجتمع و الأسر و الزراعة و بيانات تشخيص أحوال المجتمع) تعتمد كأساس خلال مدة المشروع لأغراض المتابعة و التقييم.

و ستتيح هذه المرحلة التي تسمح بالتعامل مع المعرفة المحلية محلية فرصة لفريق المشروع ليصبح معروفاً لدى الأهالي و بناء الثقة بالفريق. و يجب أن يشارك الأهالي مشاركة تامة في عملية المعرفة المحلية، بل إنهم يجب أن يشعروا بأنهم مصدر إعلامي لأعضاء الفريق.

يتطلب تنفيذ هذه المرحلة تحضيراً و تنظيماً دقيقين مع تكريس الوقت الكافي لعمليات تحليل و توليف و تدقيق للبيانات المجمعة.

**مخرجات المرحلة الأولى:**

- **لأهالي المجتمع المحلي:** يتفهم الأهالي مضمون المرحلة الأولى و يصبحون أكثر وعياً بها و أكثر استعداداً للزيارة الميدانية.
- **بالنسبة لإدارة المشروع:** يعمل سجل المعرفة بالمجتمع الذي يتم إعداده في هذه المرحلة بحيث يعمل كأساس لخطوتي التشخيص و البرمجة التشاركية. و يشكل هذا السجل أساساً مرجعياً للمجتمع المحلي ذاته.
- **بالنسبة للفريق المتعدد التخصصات:** يصبح الفريق معروفاً من الأهالي و تتكون لديه معرفة جيدة بالمجتمع من خلال المعلومات التي قدمها أعضاؤه، كما سيتم بناء جسور الثقة بين فريق المشروع و الأهالي، و نتيجة لذلك يكون الفريق مستعداً للبدء بمرحلتي التشخيص و البرمجة التشاركية.

يعرض الجدول 2 التتابع المنهجي للمرحلة الأولى و المدخلات المطلوبة و المخرجات المتوقعة.

**الجدول 2- التتابع المنهجي للمرحلة الأولى: التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم)**

| متطلبات أساسية/المدخلات | التتابع المنهجي | النتائج/المخرجات |
|---|---|---|
| • ميسر<br>• مؤسسة تنموية (Developemnt Agency)<br>• أدبيات/مراجع متاحة و مسوحات سابقة | مهمات أولية | • خرائط أساسية بمقياس رسم 1:50,000<br>• قائمة بالأسر بناءً على مسوح سابقة<br>• تحديد القائمين بالمسح<br>• مصادر أخرى للمعلومات المتاحة |
| • الميسر<br>• أشخاص معروفون باتساع معرفتهم و<br>• فنيون يعرفون المنطقة (موظفو المؤسسة التنموية)<br>• خريطة أساسية للموقع، بوصلة، نظام تحديد المواقع الجغرافية (GPS) | زيارة استكشافية | • المعالم المهمة في المجتمع<br>• تضاريس محلية |
| • الميسر<br>• منسق المشروع التنموي<br>• أخصائيو الموضوع (SMS)<br>• أشخاص معروفون باتساع معرفتهم<br>• سلطات محلية و أعضاء المجتمع المحلي | عرض المشروع على المجتمع | • الاتفاق مع الأهالي على مبادئ العمل.<br>• الإعداد للجلسات التالية. |
| • أعضاء المجتمع<br>• الميسر<br>• الخرائط الأساسية | رسم خرائط المجتمع بواسطة الأهالي | • خريطة للمجتمع ذات حدود و أسماء لقطاعاته الداخلية |
| • زيارة ميدانية<br>• أشخاص معروفون باتساع معرفتهم<br>• الميسر | تحديد مساقط موقع المشروع باستخدام جهاز GPS و رسم و تسمية القطاعات الداخلية له | • حدود أرضية مرجعية للموقع و معالمه |
| • زيارة ميدانية<br>• الميسر<br>• أعضاء المجتمع | مسح غير رسمي و وصف لنظم الإنتاج | • وصف و وضع رموز للمناطق الجغرافية |
| • استبيان المسح<br>• القائمون بالمسح<br>• الجهة التنموية<br>• المنشط | مسح اجتماعي و مسح نظم حيازة الأراضي و استخداماتها | • عدد من الأسر الممسوحة |
| • برامج Access، MapInfo<br>• مدخلو البيانات<br>• المنشط<br>• أشخاص معروفون باتساع معرفتهم | إدخال بيانات المسح و بيانات تحديد المواقع الجغرافية | • قاعدة بيانات اجتماعية و نظم حيازة الأراضي<br>• قاعدة بيانات الخرائط |
| • قاعدة بيانات منظّمة<br>• المنشط<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة | تحليل البيانات | • جداول النتائج<br>• خرائط المحاور البحثية<br>• ملف هوية المجتمع |
| • قاعدة البيانات<br>• المنشط | إعداد سجل المعرفة بالمجتمع | • سجل المعرفة |
| • خرائط المحاور و الجداول<br>• المؤسسة التنموية<br>• أعضاء المجتمع<br>• المنشط | توكيد صحة المعلومات التى يتضمنها سجل المعرفة بالمجتمع بواسطة أعضائه | • سجل المعرفة و قد تم التأكد من صحة معلوماته |

| المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم) | |
|---|---|
| **الخطوة الأولى - مهام الإعداد و التحضير** | |
| | |
| **الهدف** | السماح لفريق المشروع باكتساب معرفة عامة بالمجتمع المحلي و تهيئة الظروف المناسبة لبدء العملية التشاركية. |
| **الأطراف الفاعلة** | • مؤسسات تنموية (Development Agencies)<br>• الميسر<br>• منسق المشروع<br>• أخصائيو الموضوع (Subject Matter Specialists)<br>• السلطات المحلية |
| **الأدوات** | • الأدبيات / مراجع متاحة<br>• المسوح الرسمية المتاحة<br>• خرائط المجتمع |
| **الوصف** | • يقوم فريق المشروع (المنسق و الميسر و أخصائيو الموضوع) بجمع المعلومات المتاحة عن المجتمع و تنظيمها و تصنيفها حتى يكونوا على معرفة جيدة بالمجتمع. و لسوف تسهل هذه المعرفة الأولية تقديم فريق المشروع للأهالي و تسهيل اتصال الفريق معهم و مساعدتهم على البدء بالعملية التشاركية.<br>• يجب أن يقوم فريق المشروع بزيارة استكشافية تتيح له التعرف على المجتمع.<br>• يقوم منسق المشروع بالاتصالات الضرورية مع الأطراف المحلية الفاعلة (القبائل و السلطات المحلية و الأعيان ذوي المعرفة الواسعة) لإعلامهم بالمشروع و تهيئتهم للعملية التشاركية. |
| **المخرجات** | • وثائق تجميعية تشمل خرائط، صور جوية، إلخ و معلومات مهمة لإعداد تقارير عن المنطقة و المجتمعات المحلية.<br>• الاتفاق مع الأهالي على موعد مكان الاجتماع الأول. |
| **تعليقات و نصائح** | يعتبر الدور التمهيدي الذي يلعبه منسق المشروع في بداية العملية حيوياً؛ إذ يسمح تدخله المبكر في العملية بإدراك أهمية و حجم العمل الذي يجب تحقيقه مما يساعده في تخطيط و تسهيل عمل الفريق. |

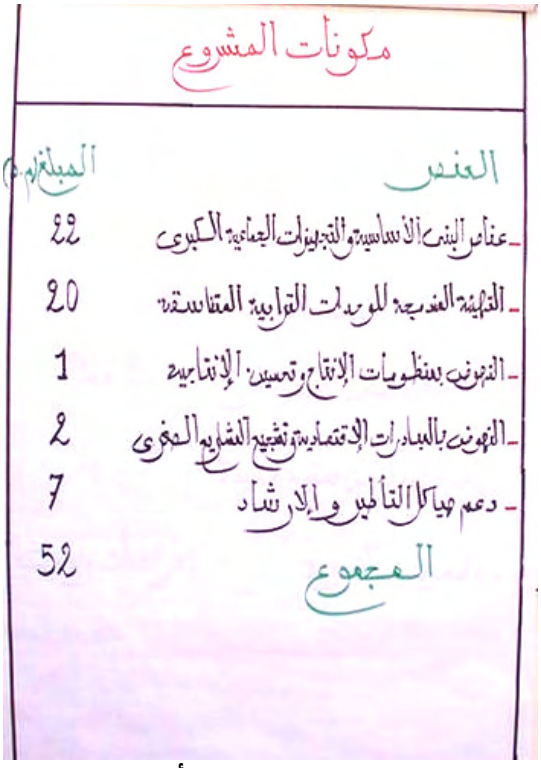
| المرحلة الأولى – التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم) | |
|---|---|
| **الخطوة الثانية - زيارة استكشافية للمجتمع المحلي** | |
| | |
| **الهدف** | القيام بزيارة إستكشافية من أجل أول اتصال مع بيئة المجتمع و تهدف إلى إطلاع فريق المشروع على خصائص المجتمع. |
| **الأطراف الفاعلة** | • فريق المشروع<br>• فنيون و أشخاص ذوي معرفة واسعة بالمنطقة و من بينهم رئيس وحدة الإرشاد الزراعي في المنطقة و أخصائيي الموضوع و الموظفين الفنيين الذين لديهم معرفة جيدة بالمجتمع المحلي.<br>• عدد صغير من أعضاء المجتمع الأساسيين مثل المختار/الشيخ/العمدة و رئيس اتحاد الفلاحين في المنطقة و هم جميعاً يتمتعون باحترام الأهالي. |
| **الأدوات** | • خريطة أساس رسمية للمجتمع/القرية.<br>• صور جوية (إن وجدت)<br>• أدوات قياس، بوصلة، نظام تحديد المواقع الجغرافية GPS<br>• كاميرا<br>• سيارة ذات إمكانات ملائمة لطبيعة المنطقة. |
| **الوصف** | • يبدأ الميسر بتبادل خريطة الأساس الرسمية مع المجموعة و تحديد الأماكن و المعالم التي يعرفها المشاركون، ثم يتأكد من فهم جميع المشاركين في المجموعة للخريطة و معرفتهم بالمعلومات الأساسية عن المجتمع المحلي.<br>• بعدئذ تقوم المجموعة باجتياز منطقة المجتمع متبعة في ذلك السير في قطاعات مستعرضة و التوقف عندما تحدث تغيرات مهمة، و من هذه التغيرات اختلاف التضاريس أو عند مواجهة أماكن/معالم مهمة مثل الأنهار، النقاط المائية، المساجد، إلخ، و في كل توقف تجمع المجموعة معلومات عن الخصائص الرئيسية للموقع و تاريخه و استخدامه. و عندما يكون ذلك ممكناً تؤخذ صورة بالكاميرا للمكان.<br>• تسمح هذه العملية للفريق بالإطلاع على أسماء المناطق المحلية (المناطق الجغرافية) و تكوين فكرة عن استخدام الأراضي و إعداد مجموعة أولى من صور معالم المجتمع و التي ستستخدم خلال تقديم سجل المعرفة بالمجتمع إلى الأهالي. كما أنها ستسهل رسم خريطة ذهنية في عقول أعضاء الفريق. |
| **المخرجات** | • أول اتصال مع الموقع و تحديد بعض الأماكن/ المعالم المهمة على خريطة المجتمع. |
| **تعليقات و نصائح** | • تجنب جعل الزيارة الأولى زيارة رسمية متكلفة.<br>• اجعل عدد المشاركين في الزيارة صغيراً.<br>• دع الأشخاص ذوي الخبرة و المعرفة يعبرون عن أنفسهم و يظهرون معرفتهم بالمجتمع المحلي |

| المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم) | |
|---|---|
| **الخطوة الثالثة - عرض المشروع على المجتمع** | |
| | |
| **الهدف** | تتمثل أهداف هذه الخطوة في التوصل إلى اتفاق متبادل مع أهالي المجتمع المحلي بما يخص التزامهم بأهداف و نتائج المشروع و كذلك تنفيذه من خلال عملية تشاركيه. |
| **الأطراف الفاعلة** | • المؤسسة التنموية<br>• منسق المشروع<br>• الميسر<br>• أخصائيو الموضوع SMSs و أشخاص ذوي معرفة واسعة<br>• السلطات المحلية و أعضاء المجتمع |
| **الأدوات** | يتوقف نجاح هذا الاجتماع التمهيدي على الاهتمام المعطى لتحضيره:<br>• يجب الاتفاق على موعد و ساعة و مكان الاجتماع مع الأهالي مسبقاً.<br>• تقديم شامل للمشروع المعد باللغة المحلية على أوراق العرض من الحجم A0<br>• عرض واضح يظهر المراحل المختلفة لما ينبغي القيام به من أعمال.<br>• خريطة أساسية للمجتمع بحجم A0 تظهر حدود المجتمع مع المجتمعات المحلية المجاورة.<br>• أشخاص ذوي معرفة جيدة و سبق لهم المشاركة في العملية. |
| **الوصف** | • هذا أول اتصال مع المجتمع، و هدفه الأول هو شرح فلسفة المشروع و منهجية العمل للأهالي مع التأكيد على أهمية مشاركتهم الفاعلة. أما الهدف الثاني منه فهو خلق بيئة عمل مناسبة على أساس من الثقة المتبادلة بين الأهالي و فريق العمل. هذه الخطوة مهمة جداً للتقدم في الخطوات اللاحقة. و خلال هذه الجلسة يتحقق المشاركون من صحة الحدود الخارجية للمجتمع و الموافقة على المسح الاجتماعي و الاقتصادي و مسح أنماط حيازة الأراضي (الشكل 7)<br>• تبدأ الجلسة بكلمة ترحيبية من أحد أعضاء المجتمع (قيادة مجتمعية) ثم يبدأ منسق المشروع بتقديم فريقه و أخصائيي الموضوع و يعرض المشروع باستخدام أوراق العرض الكبيرة من الحجم A0 معدة لهذا الغرض (الشكل 8)<br>• تنقل الكلمة للميسر الذي يعرض منهجية العمل و تسلسل العملية التشاركية – مؤكداً على أهمية مساهمة المجتمع خلال العملية بأكملها. و بهذا الصدد يجب أن يكون المجتمع مستعداً في مجموعات تضم نساء و شباب.<br>• بعد التوصل إلى اتفاق مع أهالي المجتمع المحلي حول تعاونهم و مشاركتهم، يعلن منسق المشروع عن البدء في العملية و يحدد بالتشاور مع الأهالي موعد و ساعة و مكان الاجتماع القادم. |
| **المخرجات** | • اتفاق مبدئي مع المجتمع على التعاون مع المشروع لبناء خطة تنمية المجتمع.<br>• قائمة بالأعمال التي تتحدد بنودها مع الأهالي. |
| **تعليقات و نصائح** | • حضر لهذا الاجتماع باهتمام بالغ و تأكد من وجود ممثلين عن مختلف مواقع و ضواحي المجتمع.<br>• لا تكن متسرعاً و كن حليماً و استمع إلى الأهالي و أجب على أسئلتهم و قدم التوضيحات اللازمة.<br>• أعط الأهالي وقتاً معقولاً لفهم المشروع و مقارباته. |

يجب الاتفاق على موعد و ساعة و مكان الاجتماع مسبقاً مع الأهالي، و هذه قاعدة لجميع الاجتماعات معهم.

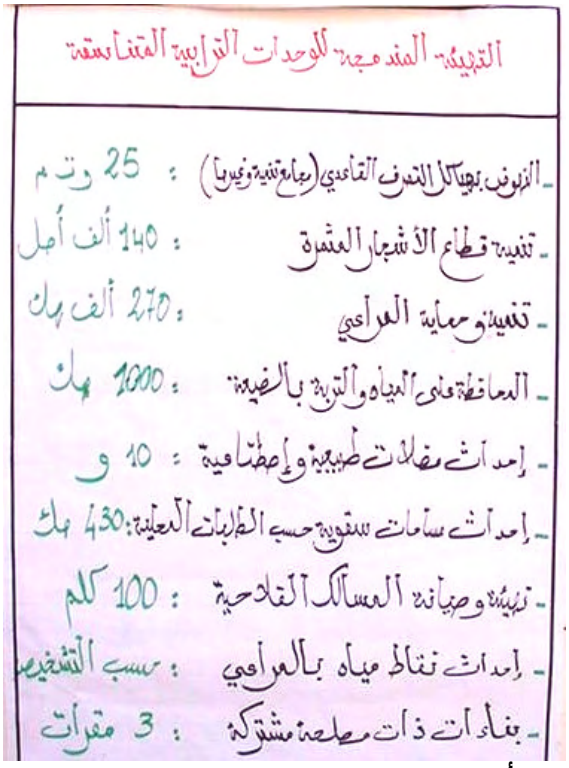
رفع الوعي بين أهالي المجتمع المحلي و عرض المشروع من قبل المنسق. و يتم تشجيع أخصائيي الموضوع و الميسرين و صناع القرار و أصحاب المصلحة الآخرين و العدد الأكبر من أعضاء المجتمع علي حضور هذا الاجتماع الأول.

**الشكل 7- الخطوة الأولى و عرض المشروع على المجتمع المحلي**



مكونات المشروع

| العنصر | المبلغ (م.م) |
|---|---|
| - عناصر البنى الأساسية و التجهيزات العمومية الكبرى | 22 |
| - التأهيل المندمج للوحدات الترابية المتناسقة | 20 |
| - النهوض بمنظومات الإنتاج و تحسين الإنتاجية | 1 |
| - النهوض بالمبادرات الاقتصادية و تشجيع التشغيل المحلي | 2 |
| - دعم هياكل التأطير و الإرشاد | 7 |
| المجموع | 52 |



التأهيل المندمج للوحدات الترابية المتناسقة

- النهوض بهياكل التدرج القاعدي (مجامع تنمية ومسيرين) : 25 ر.ت.م
- تنمية قطاع الأشجار المثمرة : 140 ألف أصل
- تنمية و حماية المراعي : 270 ألف هك
- المحافظة على المياه و التربة بالضيعة : 1000 هك
- إحداث مظلات طبيعية و اصطناعية : 10 و
- إحداث سامات سقوية حسب الطلبات المحلية : 430 هك
- تهيئة و صيانة المسالك الفلاحية : 100 كلم
- إحداث نقاط مياه بالمراعي : حسب التشخيص
- بناءات ذات مصلحة مشتركة : 3 مقرات

**الشكل 8 - مثال لأوراق العرض و قد كتبت عليها أهداف المشروع و مكوناته و تكلفته**

| المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم) | |
|---|---|
| **الخطوة الرابعة - رسم خريطة المجتمع من قبل السكان (الخريطة "الذهنية")** | |
| | |
| **الهدف** | التأكد من صحة الحدود الخارجية للمجتمع و رسم المناطق الجغرافية له. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الميسر<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة<br>• الأهالي |
| **الأدوات** | • خريطة الأساس مع المعالم المرجعية (الشبكة المائية، مواقع مائية، طرق، إلخ).<br>• خريطة رسمية بقياس مناسب لحجم المجتمع (1:50,000).<br>• أقلام كتابة بمختلف الألوان و ورق كبي الحجم. |
| **الوصف** | • يرى الأهالي أن الخريطة الذهنية التي تحدد المناطق الجغرافية هى مساحة القرية، و هذه الخريطة أداة مهمة في العملية التشاركية، إذ تسمح بفهم عام لهذه المساحة، و هى تمثل أحد أوجه التماس الداعمة للاتصال و الإعلام و تساعد في رسم خريطة طويلة الأمد للرؤية التنموية.<br>• يتم وضع خريطة المناطق الجغرافية من قبل مجموعة صغيرة (10 أشخاص كحد أقصى) يكون لديها معرفة جيدة بالمنطقة التي يعيش عليها المجتمع المحلي. (الأشكال من 9 إلى 12)<br>• يبدأ العمل بعرض الخرائط المختلفة للمجتمع و التي رسمها الفريق الداعم و يعرض تلك الخرائط على الأهالي أحد الأشخاص المعروفون باتساع معرفتهم. و يجب أن يحاول الفريق استخدام خريطة رسمية بمقياس رسم مناسب لحجم المجتمع/القرية حتى يتمكن المشاركون بسهولة من التعرف على منطقتهم اعتماداً على أماكن/معالم بارزة مثل قرى و مواقع مائية و جبال و طرق و أنهار/أودية. و يدعو الميسر أحد الأشخاص المعروفين باتساع معرفتهم لمساعدته في رسم حدود المجتمع على الخريطة الأساسية. و في حالة الاختلاف عليها يجب على الميسر مراجعة هذه الحدود مع أشخاص ذوي معرفة واسعة من المجتمعات المجاورة.<br>• بعد التأكد من صحة حدود المجتمع يبدأ المشاركون بالتحليل المكاني داخل المجتمع، و يبدأ الميسر بتحريات غير رسمية ترتبط بأنواع الموارد و التوصيف العام للمنطقة (المراعي، محاصيل الحبوب، أشجار الفاكهة، مناطق المراعي الجماعية، إلخ). و أثناء هذه المهمة يجد الأشخاص ذوي المعرفة الواسعة في أنفسهم الرغبة في الإشارة إلى الأسماء المحلية للمناطق الصغيرة كما يراها الأهالي أي ما يسمى بالمناطق الجغرافية.<br>• عند هذا المستوى، من المهم أن يكون هناك فهم عام لمفهوم المناطق الجغرافية. و من المناسب أيضاً تحديد المستوى الضروري للتحليل المكاني للمجتمع المحلي من أجل تفادي الإفراط في تحميل الخريطة بعدد كبير من الأسماء غير الضرورية. و من الملائم أيضاً تجميع مناطق مجاورة صغيرة ذات سمات متشابهة في قطاع واحد، إلى أن يتم وضع قائمة شاملة بالقطاعات السطحية يتم رسم التقسيمات الفرعية على خريطة المجتمع المحلي.<br>• من المهم أن يفهم الأشخاص ذوي المعرفة الواسعة خريطة المجتمع. و في الغالب لا يفهم الأهالي المحليين مجموعة التسميات التقليدية للخرائط (شمال و جنوب و شرق و غرب) بل على يتأثرون بممارساتهم اليومية لتحديد المناطق مثل اتجاه القبلة و هو الاتجاه المقابل "للغرب". لذلك يجب على |

| | |
|---|---|
| | الميسر استخدام هذه التسميات المكانية المحلية بدلاً من مثيلاتها الرسمية.<br>• يجب أن تعتمد حدود القطاعات السطحية على مواقع/أماكن طبيعية مثل الأنهار، الهضاب، جبال، خطوط تقاسم المياه، إلخ. و يجب أن يكون لدى الميسر معرفة جيدة بحدود المجتمع (و التي يكون قد اكتسبها خلال الزيارة الاستكشافية) قبل البدء بهذه العملية.<br>• أخيراً، يجب توقيع القطاعات السطحية على خريطة المجتمع. و يجب أن تحتوي الصفحة الوصفية لهذه القطاعات على الأعمدة التالية:<br>○ رقم القطاع السطحي<br>○ اسم القطاع السطحي<br>○ نمط استخدام الأراضي و محاصيل الحبوب و المراعي الجماعية و أشجار الفاكهة و محاصيل الخضر المروية و غير ذلك.<br>○ "القبائل" و الأسر التي تستخدم المناطق الجغرافية.<br>○ الأنواع الرئيسية للأراضي مع إشارة إلى أهميتها النسبية و مواقعها إن وجدت عدة أنواع فيها. و تستكمل هذه المعلومات من خلال المشاهدات التي تمت خلال المسح الميداني.<br>○ الأنواع الرئيسية للنباتات مع إشارة إلى أهميتها النسبية و مواقعها إن وجدت عدة أنواع فيها. و يتم استكمال هذه المعلومات من خلال المشاهدات التي تمت خلال المسح المستعرض.<br>○ الحالة البيئية للقطاع السطحي: ضع مقياساً للحالة البيئية بدءاً من الحالة الأفضل (نظام بيئي مستدام و متوازن) إلى الأسوأ ( متدهور مع اتجاه نحو التصحر).<br>• يجب وضع نتائج رسم خريطة المجتمع المحلي في صورة ملائمة و تقديمها بعد ذلك إلى الأهالي للتأكد من صحتها. و بعد التعديلات المقترحة من قبل الأهالي تتأكد صحة الخريطة الذهنية للمجتمع. و حينئذ تفيد قائمة القطاعات السطحية باعتبارها عنصراً رئيسيا في استمارة الاستبيان/المسح الخاص بالظروف الاجتماعية و الاقتصادية و أنماط حيازة الأراضي. |
| **المخرجات** | • النص الموثق للخريطة "الذهنية" للمجتمع تم التأكد من صحته و هو يوضح حدود المجتمع قطاعاته السطحية.<br>• قائمة القطاعات السطحية و قد تم التأكد من صحتها. |
| **تعليقات و نصائح** | • يجب أن يستمع الميسر باهتمام إلى الأشخاص المحليين ذوي المعرفة الواسعة خلال عملية التعرف على الخريطة الذهنية، و عند اللزوم يجب أن يساعدهم برسم تخطيطي على الأرض كنموذج يعينهم على نقل رسالتهم.<br>• سيحاول الأهالي التنبؤ بنشاطات المشروع و الاتجاه لذكر أكبر عدد ممكن من المناطق الصغيرة (مناطق جغرافية). لذلك يجب أن يكون الميسر واعياً لذلك و يتجنب الحيود المحتمل.<br>• و خلال هذه الجلسة يجري فريق المشروع مسحاً غير رسمي تقدم فيه معلومات عن واقع الأراضي و البنية الاجتماعية للمجتمع. و خلال المناقشات قد يسعى بعض أعضاء المجتمع إلى احتكار، و لهذا يتعين على الميسر دائماً أن يجد طرقاً لإشراك غيرهم من الحاضرين. |

الشكل 9 - رسم تشاركي لخريطة كما يراها الأهالي (الخريطة الذهنية) حيث يلعب كبار السن دوراً مهماً خلال هذه العملية (مجتمع أولاد شهيدة، تطاوين – تونس)

الشكل 10 - يناقش المزارعون و الرعاة مواقع القطاعات السطحية لتجمع العيس في الأردن

الشكل 11 - تأكد أعضاء المجتمع من صحة الخريطة الذهنية خطوة مهمة للبدء بعمل نظام تحديد المواقع الجغرافية الـ GPS (مجتمع تطاوين، تونس)

الشكل 12 - قد تساعد الأدوات الحديثة على وضع تصور أفضل للخريطة الذهنية و القطاعات السطحية (مجتمع العيس، الأردن).

| المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم) | |
|---|---|
| **الخطوة الخامسة - رسم حدود المجتمع و تسمية قطاعاته باستخدام نظام تحديد المواقع الجغرافية GPS** | |
| | |
| **الهدف** | رسم حدود المجتمع و تسمية قطاعاته الداخلية و جمع المعلومات الضرورية لبيان خصائص المنطقة باستخدام جهاز تحديد المواقع الجغرافية. |
| **الأطراف الفاعلة** | • أشخاص ذوي معرفة واسعة (شخصان أو ثلاثة أشخاص)<br>• الميسر |
| **الأدوات** | • جهاز تحديد المواقع الجغرافية (GPS)<br>• بوصلة<br>• أوراق كتابة و أقلام<br>• الخريطة الذهنية (الناتجة من المرحلة السابقة)<br>• خرائط رسمية (بمقياس رسم مناسب لحجم منطقة المجتمع)<br>• سيارة ميدانية ملائمة لطبيعة المنطقة<br>• حاسوب شخصي مع برامج مناسبة (Excel، MapInfo، إلخ) |
| **الوصف** | • بناءً على الخريطة الذهنية التي تم رسمها خلال المرحلة السابقة يتم إعداد برنامج عمل للزيارة الميدانية.<br>• لتحسين كفاءة العمل ينصح بالبدء بتسجيل نقاط سهلة الوصول إليها. و بعد ذلك و بمساعدة الوظائف الملاحية لنظام تحديد المواقع الجغرافية GPS (المسافة و الاتجاه بالنسبة لنقطة مسجلة سابقاً) يمكن تسجيل نقاط أخرى.<br>• الحد الأدنى المطلوب من عدد النقاط لرسم حدود قطاع داخلي هو دالة لشكلها الهندسي، و مع ذلك يتعين تسجيل نقطة في الموضع الذي يحدث عنده تغير في الاتجاه. و غالباً ما يرافق التقسيم الفرعي لمنطقة المجتمع إلى قطاعات داخلية تغير في بنية التربة و الغطاء النباتي و التكوين و/أو الشكل الخارجي للأراضي. يظهر التقسيم المحلي للمناطق العلاقة المتبادلة بين الأهالي و أراضيهم. و غالباً ما تشكل الحدود الطبيعية مثل الهضاب و المجاري المائية حدوداً للقطاعات الداخلية للمنطقة.<br>• يعتمد تسجيل أية نقطة على مؤشرات يقدمها أشخاص محليين واسعي المعرفة. و ينصح أن يكون الشخص الواسع المعرفة مدرباً على كيفية قراءة جهاز المواقع الجغرافية و فهم كيفية عمله. (الجهاز هو أداة تسمح بتوقيع أية نقطة من ثلاث زوايا باستخدام ثلاثة أقمار صناعية على الأقل).<br>• يجب تسجيل كل نقطة GPS على ورق مرقم زمنياً و إحداثيات مترية (x,y) بالإضافة إلى مؤشرات التربة و الغطاء النباتي الطبيعي و أية معلومات أخرى مفيدة يمكن استخدامها لتوصيف القطاعات الداخلية للمنطقة.<br>• يسمح الخط المستعرض بتقييم مدى تقدم العمل المنجز و يساعد في وضع برنامج الزيارات الميدانية للأيام القادمة. |
| **المخرجات** | • قائمة بنقاط مسجلة باستخدام جهاز تحديد المواقع مع إحداثياتها المترية. و تستخدم هذه النقاط لرسم حدود منطقة المجتمع و قطاعاتها الداخلية باستخدام برنامج معلومات الخرائط MapInfo أو أي برنامج آخر لنظام المعلومات الجغرافية (GIS). |

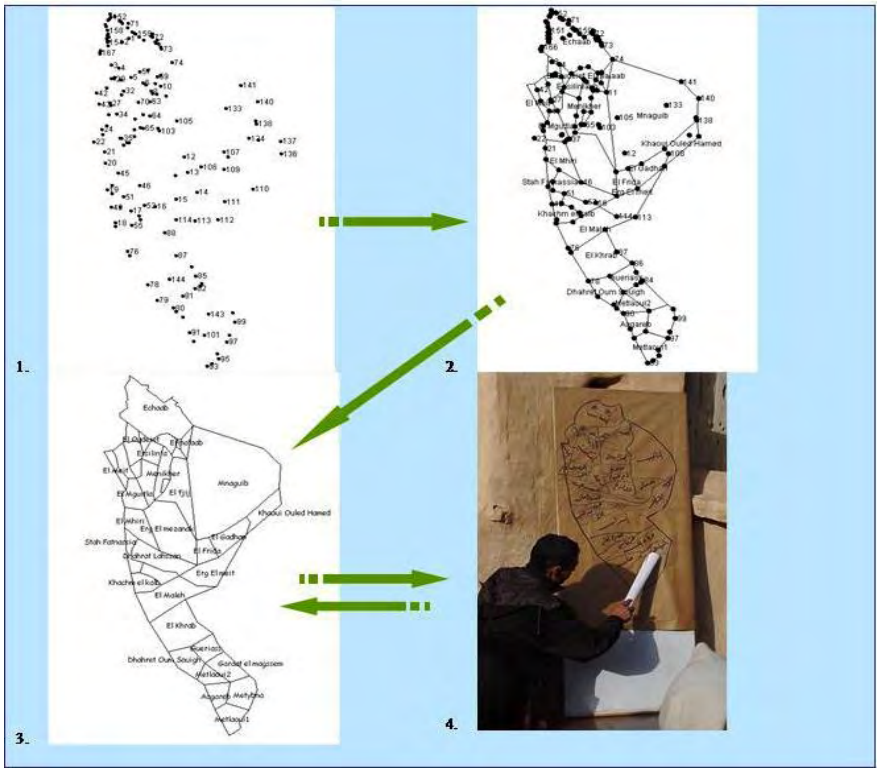
| | |
|---|---|
| **تعليقات و نصائح** | • يمكن قراءة إحداثيات النقاط التي لا يمكن الوصول إليها من الخرائط الرسمية ذات مرجع جغرافي، و يمكن إيجاد إحداثيات النقطة المطلوبة من خلال استخدام كل من الخرائط الرسمية و النقاط الأقرب المسجلة من الجهاز (المسافة و الاتجاه).<br>• من السهل تسجيل نقاط الموقع المحددة بجهاز GPS في جهاز توقيع المساقط المستعرضة بدلاً من الدرجات لأنه سيتم تسجيل هذه الإحداثيات في برنامج معلومات الخرائط بالوحدات المترية.<br>• لا تنس تعديل جهاز تحديد الموقع ليسمح بعمل المساقط و بما يتواءم مع البلد الذي أنت فيه.<br>• في حالة التأخيرات المطولة يوصى بإغلاق جهاز تحديد المواقع للمحافظة على بطارياته. كما يوصي بشدة بالتأكد من صلاحية البطاريات قبل البدء بأي عمل ميداني. |

| المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم) | |
|---|---|
| **الخطوة السادسة - مسح غير رسمي و وصف لنظم الإنتاج** | |
| | |
| **الهدف** | تنفيذ مسح واسع للظروف الاجتماعية و الاقتصادية و نظم حيازة الأراضي لدى اسر المجتمع و التحقق من ثبات المعلومات المجمعة. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الأهالي و أشخاص ذوي معرفة واسعة<br>• مطبقو الاستبيان و الميسر |
| **الأدوات** | • استمارة الاستبيان<br>• قائمة بأسر المجتمع بعد تصحيحها و التأكد من صحتها من قبل السلطات المحلية.<br>• قائمة بقرى المجتمع المحلي (أماكن الإقامة الرئيسية و الثانوية).<br>• قائمة بالقطاعات الداخلية (الرمز و الاسم و المساحة)<br>• خريطة القطاعات الداخلية.<br>• قائمة بالقبائل و الأسر المعيشية في المجتمع .<br>• قائمة بالآبار. |
| **الوصف** | • من المهم معرفة أن مسح الظروف الاجتماعية و أوضاع الأراضي مختلف عن المسوح التقليدية التي تجريها الأجهزة الإحصائية. إنه جزء لا يتجزأ من العملية التشاركية، حيث تساعد نتائج هذا المسح الأهالي في خطوات التخطيط و إعداد البرامج. و هذا الإجراء، الذي يجب شرحه للأهالي أثناء اختبار استمارة الاستبيان، يمكن أن يساعد في تحسين مشاركتهم الفعالة و الطوعية في العملية.<br>• ملفات المسح (و هي النسخة المعدلة منه و التي تتضمن مقترحات الأهالي و خصائص المجتمع المحلي)<br>• خلال هذه المرحلة تحديداً يتم الإعلان أمام الأهالي عن البدء بالمسح الاجتماعي و المسح لنظم حيازة الأراضي/حقوق الملكية. و يبدأ البحث مع الأسر الحاضرة في الاجتماع. و لسوف يكشف اختبار استمارة الاستبيان عن كل التعديلات و المقترحات الضرورية المطلوبة لتحسين الفائدة منه. و خلال هذه الجلسة سيتم عرض المعلومات التالية على الأهالي للتأكد من صحتها:<br>○ قائمة الأسر المشاركة في المسح.<br>○ قائمة بقرى المجتمع المحلي (قائمة بأماكن الإقامة الرئيسية و الثانوية).<br>○ قائمة بالقطاعات الداخلية (الرمز و الاسم و المساحة).<br>○ خريطة القطاعات الداخلية.<br>○ قائمة بالقبائل و الأسر الموجودة في المجتمع.<br>○ قائمة بالآبار.<br>• يجب أن تكون لدى كل باحث ميداني نسخة من الوثائق الموقعة و التي تسمح له بالتأكد من صحة أجوبة المبحوثين. و في الحالات المعتادة يستغرق المسح بين 20–30 دقيقة، الأمر الذي يجعل بمقدور الباحث الميداني استكمال 20 استمارة يومياً في المتوسط و تعمل مجموعة الباحثين الميدانيين تحت إشراف ميسر مسؤول يتولى توزيعهم على مواقع العمل و التحقق من سير عملهم. و سيقوم المنشط المشرف بمراقبة العمل و سيره و إبداء اقتراحات لتحسين أداء الباحثين الميدانيين. |

| | |
|---|---|
| **المخرجات** | • استمارات الاستبيان بعد استكمال بياناتها لكل أسر المجتمع المحلي. |
| **تعليقات و نصائح** | • ينبغي أن يبدأ المسح بعد تأكد الأهالي من صحة خريطة القطاعات الداخلية.<br>• لن يتم المسح ما لم يفهم الأهالي أهداف المشروع و أهمية المسح.<br>• يعتبر دعم السلطات المحلية و الشخصيات القيادية الأخرى لحشد الأهالي مسألة مهمة جداً لنجاح المسح.<br>• يجب أن يستخدم جميع الباحثين الميدانيين نفس المصطلحات المحلية أثناء شرح استمارة الاستبيان. و ينصح أن تتم ترجمة الاستمارة إلى اللغة/اللهجة المحلية. |

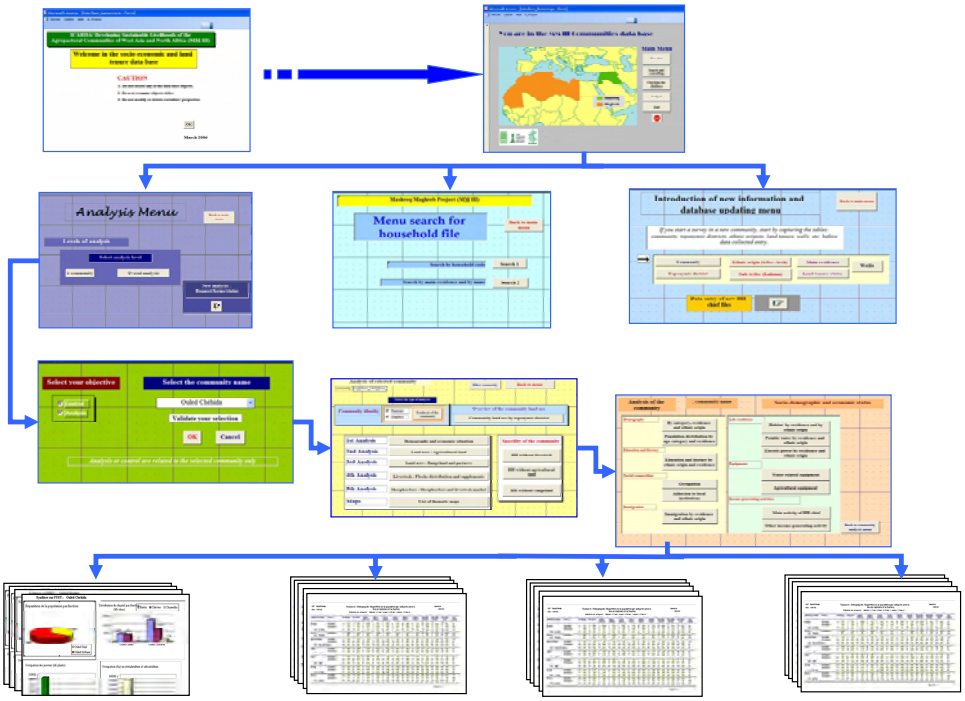
| المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم) | |
|---|---|
| **الخطوة السابعة - إدخال بيانات المسح و بيانات جهاز تحديد المواقع GPS** | |
| | |
| **الهدف** | بناء قاعدة بيانات رقمية عن المجتمع المحلي تتناول الواقع الاجتماعي و نظم حيازة/ملكية الأراضي بهدف رسم خرائط لمحاور التنمية المجتمعية. |
| **الأطراف الفاعلة** | • مدخل البيانات<br>• الميسر<br>• المبرمج |
| **الأدوات** | • استمارة استبيان ذات بيانات كاملة<br>• بيانات/إحداثيات جهاز تحديد المواقع GPS<br>• حاسوب مجهز بمجموعة برامج معلومات الخرائط، Access و MapInfo |
| **الوصف** | • **إدخال بيانات المسح**: إن إدخال البيانات ليس مجرد تحويل رقمي بسيط للبيانات، إنه عملية مهمة للغاية لأنه يسمح بضبط الأخطاء التي ربما يكون الباحثون الميدانيون قد وقعوا فيها. و فى هذه المرحلة يتم فيها تحديد وحدات قياس متسقة و كتابة الأسماء. و تضم المعلومات الخاصة بالمجتمع:<br>○ الرمز و القسم الإداري للمجتمع المحلي.<br>○ قائمة بالقطاعات الداخلية متضمنة رموز و أسماء محددة و المساحة.<br>○ قائمة بالقبائل.<br>○ قائمة بفخود القبائل و الأسر المعيشية.<br>○ قائمة بأماكن الإقامة الرئيسية.<br>○ قائمة بأماكن الإقامة الثانوية.<br>○ الأنماط المتنوعة لحيازة/ ملكية الأراضي.<br>○ قائمة بالآبار.<br>○ قائمة بالأنشطة الرئيسية و رؤساء الأسر المعيشية.<br>○ أنواع مصادر مياه الشرب.<br>○ أنواع مصادر الكهرباء<br>يجب إدخال هذه البيانات في جداول مستقلة حتى يمكن الاستفادة من قبل مدخل البيانات باستخدام قائمة الإزاحة التي تخفف من أخطاء إدخال البيانات (على مدخل البيانات أن يختار فقط كلمة من القائمة و لا يكرر إدخال المعلومات في كل مرة).<br>فور الانتهاء من إدخال هذه البيانات تبدأ عملية إدخال بيانات استمارة الاستبيان و هي عملية مباشرة شريطة أن يتم تنظيم مرشح دخول بيانات Excel وفقاً لملف المسح. و ببساطة ينتقل مدخل البيانات حقل إلى آخر وفق لنظام قراءة الاستمارة.<br>و ما أن يتم الانتهاء من إدخال الاستبيان حتى يجري التحقق من البيانات باستخدام اختبارات الطلب. و تكون عملية استرجاع ملف المسح باستخدام الرقم الشفري للاستبيان عملية مباشرة أيضاً. لذلك تعتبر عملية التحقق من البيانات و تصحيحها قبل البدء في تحليلها و معالجتها مهمة جداً و لايمكن تجنبها. |

| | |
|---|---|
| | • **إدخال بيانات جهاز تحديد المواقع GPS**: تفسح قائمة النقاط المسجلة بواسطة الجهاز المجال لرسم حدود القطاعات الداخلية، حيث يتم إدخال هذه النقاط في استمارة Excel و يحتوي جدول Excel في العمود الأول على الرقم الشفري و في العمودين الآخرين على الإحداثيات الطويلة (X,Y)، و يتم فتح الجدول باستخدام برنامج معلومات الخرائط MapInfo أثناء تحديد منطقة البيانات ثم الذهاب إلى القائمة و "توقيع النقاط" و يتعين الإسقاط على جهاز توقيع الاسقاطات. و في النافذة التالية أدخل منطقة البلد الدقيقة.<br>بعد إسقاط نقاط الجهاز يمكن رؤية مجموعة من النقاط (الرسم التوضيحي 1) التي تعطي شكلاً عاماً لحدود المجتمع و القطاعات الداخلية له. و يمكن التعرف على أية نقطة شاذة إن ظهرت خارج الحدود. و بعدئذ، و بالاعتماد على المعلومات المجمعة في الحقل و الخريطة الذهنية، يمكن رسم حدود القطاعات الداخلية. |
| **المخرجات** | • قاعدة بيانات للأوضاع الاجتماعية و نظم حيازة/ملكية الأراضي.<br>• قاعدة بيانات لخرائط المحاور التنموية. |
| **تعليقات و نصائح** | • يمكن اختصار الوقت المطلوب إذا توفر أكثر من مدخل للبيانات ثم تجميعها في قاعدة بيانات واحدة.<br>• قد يتطلب استخدام هذه المقاربة في مجتمع ثان و ظروف اجتماعية و بيئية جديدة تعديلاً محدداً لهذا الغرض في بنية الاستبيان و قاعدة البيانات. و يمكن إدخال بعض التعديلات العملية الأخرى في مرحلة لاحقة بإذن من فريق دعم المنهجية. |

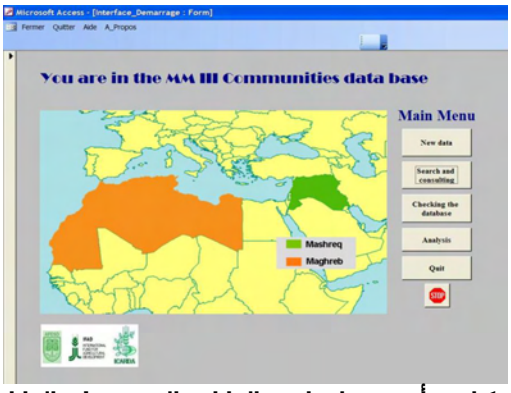



**الشكل 13 - توقيع النقاط و القطاعات الداخلية المسجلة بواسطة جهاز GPS و المقارنة بين المنتج النهائي**

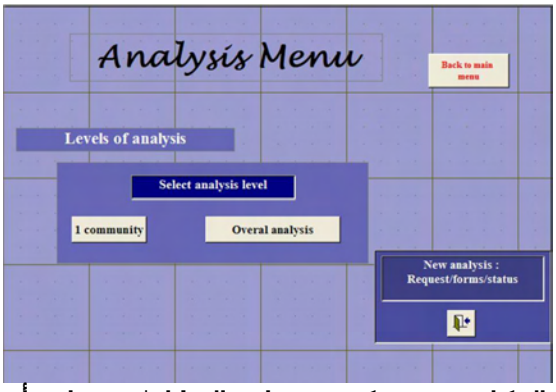
| المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم) | |
|---|---|
| **الخطوة الثامنة - تحليل البيانات** | |
| | |
| **الهدف** | إدارة و تنظيم و تحليل البيانات المجمعة المتعلقة بالواقع الاجتماعي و نظم حيازة/ملكية الأراضي و الخرائط العرضية |
| **الأطراف الفاعلة** | • المبرمج<br>• المنشط<br>• المختصين بموضوع البحث |
| **الأدوات** | • حواسيب مزودة بـ MapInfo و Access<br>• قاعدة البيانات<br>• قاعدة بيانات للخرائط الغرضيه |
| **الوصف** | • السمات الرئيسية لقاعدة البيانات هي تركيبها و قدرتها على وضع البيانات بشكل مبسط و مقروء و قابل للاستثمار و الترجمة على وجه الخصوص بحيث يمكن تحديثها بسهولة مما يسمح بالاستفسار عن المعلومات و تحليلها.<br>• تظهر قاعدة البيانات وفق نموذج مفاهيمي ملائم للبيانات المجمعة التي تتيح الحصول على جداول نهائية (أشكال) منظّمة جيداً و مرتبة ضمن فئات.<br>• تم تطوير النظام ليكون صديق للمستخدم، فالمستخدم يحتاج فقط لإدخال البيانات و الاستمارة المبرمجة مسبقاً و بالتالي يكون قادر على إصدار جداول و مخططات مناسبة. و عند اللزوم يمكن إجراء تحسين أو أية تعديلات مطلوبة و من الممكن أيضاً إنشاء جداول أخرى على الرغم من إصدار طلبات موازية. و يجب ألا تؤثر هذه التعديلات على التركيبة أو الصلات في قاعدة البيانات. تنظم جداول المخرجات حسب الفئة (الأشكال من 15أ إلى 15ل). و تسمح قاعدة البيانات أيضاً بإعادة تجميع البيانات في صفحة مركبة واحدة تسمى "بطاقة هوية المجتمع " يتم إصدارها. |
| **المخرجات** | • جداول تجميع لمخرجات المسح<br>• خرائط غرضيه |



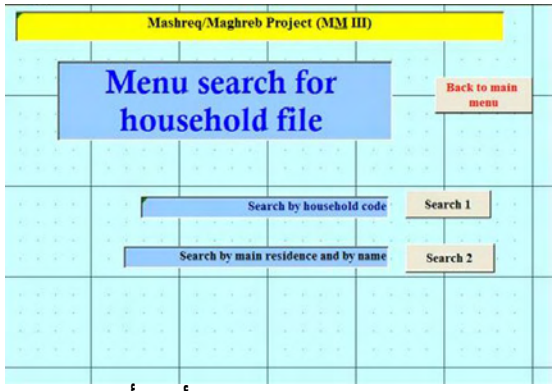

الشكل 14 - الهيكل العام لقاعدة البيانات



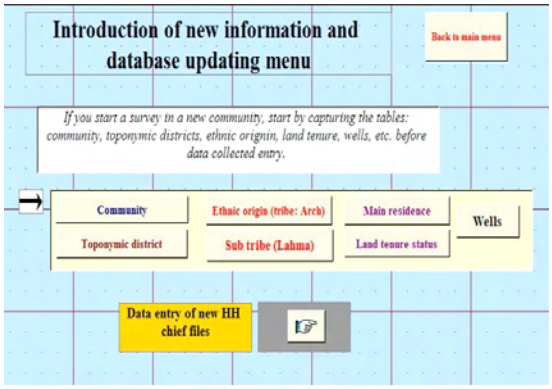

الشكل 15أ - تشمل قاعدة البيانات التعرف على البيانات الجديدة و البحث و التشاور و ضبط البيانات و التحليل



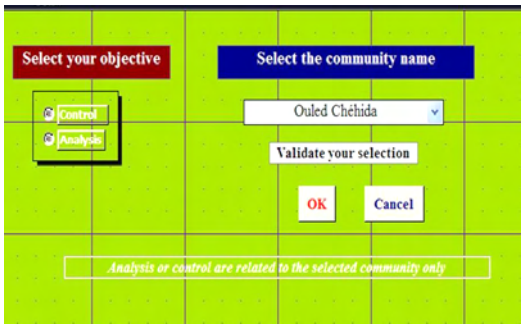

الشكل 15ب - يمكن تنفيذ قائمة التحليل لمجتمع واحد أو مجموعة من المجتمعات



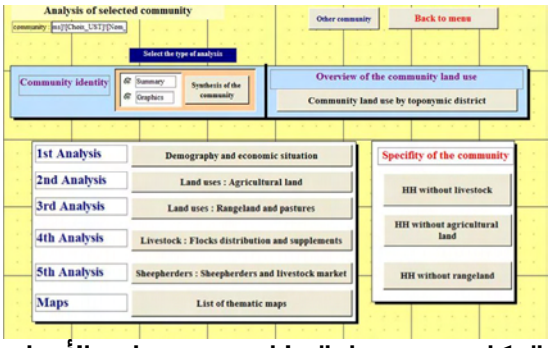

الشكل 15ج - قائمة البحث حسب الأسرة أو مجال الإقامة



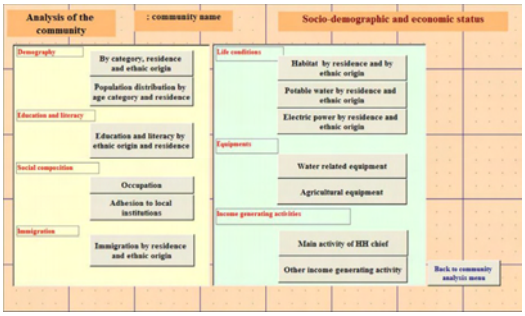

الشكل 15د - إدخال البيانات الجديدة للمجتمع حسب القطاع الداخلي و الأصل العرقي (القبيلة) و فروع القبيلة و مجال الإقامة الرئيسية و أوضاع حيازة الأراضي و الآبار



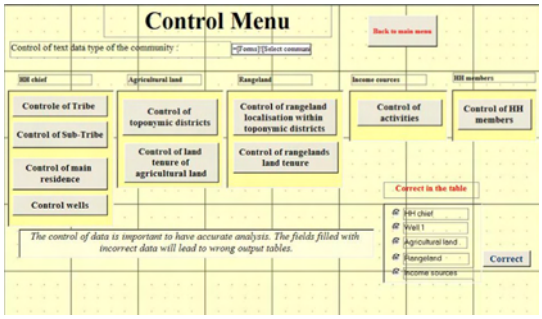

الشكل 15ه - تبدأ قائمة التحليل بتحديد الهدف و المجتمع المستهدف



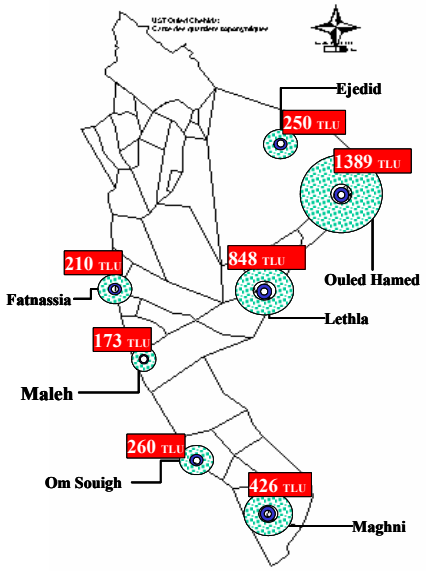

الشكل 15و - يشمل التحليل خمسة مستويات: الأوضاع السكانية و الحالة الاقتصادية و استخدامات الأراضي في الأنشطة الزراعية أو المراعي و الثروة الحيوانية و الرعاة. و يشمل أيضاً مجموعة من خرائط المحاور التنموية



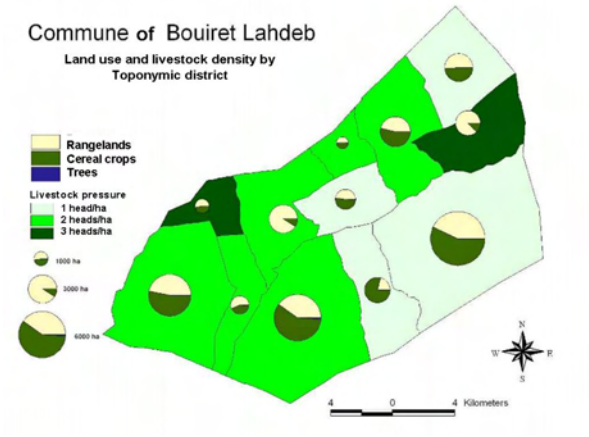

الشكل 15ز - تحت كل مستوى من مستويات التحليل الخمسة يمكن تحقيق سلسلة من التحليلات. و بالنسبة للأوضاع السكانية و الحالة الاقتصادية نقدم هنا الأمثلة التالية



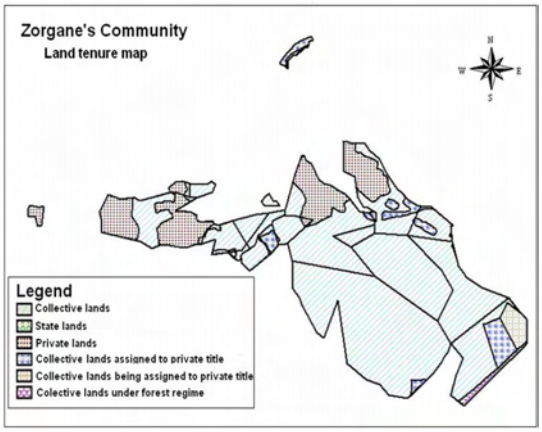

الشكل 15ل - تتيح قائمة ضبط قاعدة البيانات موافع مختلفة تضم الأصل الأثني و المنطقة الجغرافية و ملكية الأراضي و استخدامات الأراضي و نشاطات الأسرة.



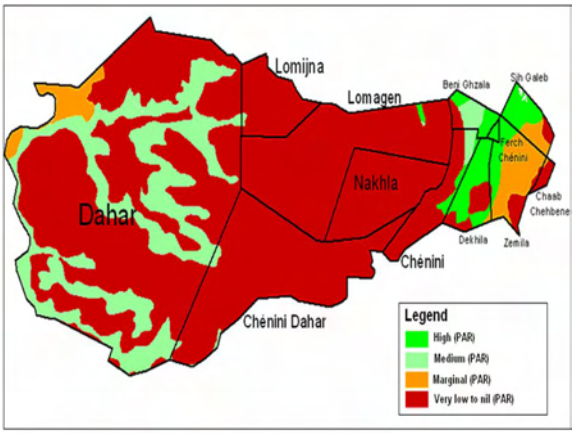

مثال 1 لخريطة لمحور محدد: ضغط الثروة الحيوانية على الآبار في وحدات الثروة الحيوانية الاستوائية (TLU) مجتمع أولاد شهيدة، نطاوين، تونس




مثال 2 لخريطة محور محدد: استخدام الأراضي و ضغط الثروة الحيوانية حسب القطاع الداخلي في تجمع بوريت الأحدب في الجزائر




مثال 3 لخريطة محور محدد: خريطة حيازة/ملكية الأراضي في تجمع زرفان في تونس

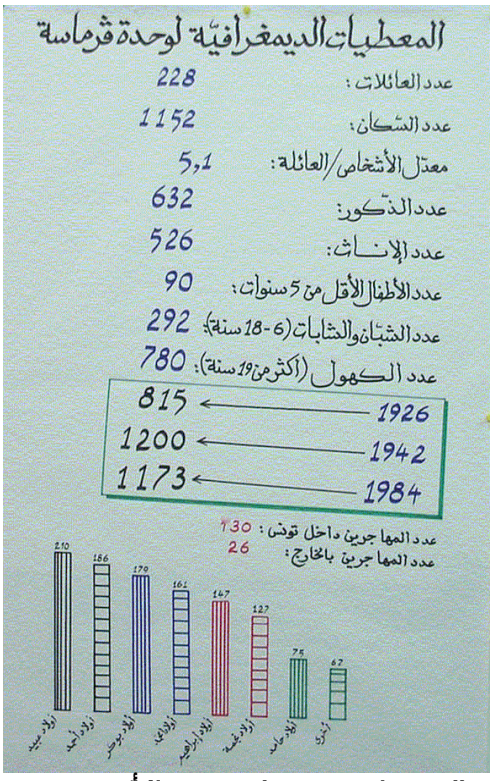



مثال 4 لخريطة محور محدد: الحالة الصحية للمراعي حسب القطاع الداخلي في مجتمع شينيني في تونس

الشكل 16 - أمثلة لخرائط المحاور التنموية

| المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم) | |
|---|---|
| **الخطوة التاسعة - تجميع "سجل المعرفة بالمجتمع المحلي"** | |
| | |
| **الهدف** | استكمال و إعداد وثيقة منظمة جيداً تضم جميع المعلومات المجمعة (بيانات خارجية، جداول تجميع نتائج المسح، خرائط المحاور، إلخ). |
| **الأطراف الفاعلة** | • الميسر<br>• فريق المشروع<br>• أخصائيو الموضوع |
| **الأدوات** | • جداول نتائج قاعدة البيانات.<br>• خرائط المجتمع مع القطاعات الداخلية.<br>• جداول وصف خصائص القطاعات الداخلية.<br>• خرائط المحاور التنموية.<br>• جداول و رسوم بيانية تشخيصية مستخرجة من قاعدة بيانات المجتمع. |
| **الوصف** | تقدم الوثيقة أربعة أنواع من المعلومات:<br>• تستكمل المحاور و الملفات الوصفية بإتباع النموذج المحدد مسبقاً من أجل تسهيل عملية الكتابة.<br>• نسخ مطبوعة من جداول المخرجات المبرمجة سلفاً.<br>• خرائط رقمية.<br>• صور تظهر الجداول المقدمة في مختلف الاجتماعات بالإضافة إلى صور المجتمع و خصائصه. |
| **المخرجات** | • يجب إصدار عدة نسخ من سجل المعرفة بالمجتمع و تسلم واحدة منها إلى المجتمع نفسه و أخرى إلى وحدة إدارة المشروع.<br>• تخزن البيانات الرئيسية لسجل المعرفة في قاعدة البيانات، فهذه البيانات ضرورية للتنفيذ و المتابعة و أعمال التقييم المستقبلية لنتائج المشروع و آثاره. |
| **تعليقات و نصائح** | • يجب اختيار المعلومات في "سجل المعرفة" بدقة.<br>• وضع الجداول و الرسومات البيانية التوضيحية في أشكال كبيرة باستخدام فونط كبير 45. |

| المرحلة الأولى - التعرف على المجتمع المحلي (مرحلة التعلم) | |
|---|---|
| **الخطوة العاشرة - تأكد المجتمع من صحة "سجل المعرفة بالمجتمع المحلي"** | |
| | |
| **الهدف** | التأكد من صحة البيانات المجمعة و نتائج المسح و مشاطرة الأهالي الرؤية المترابطة للوضع الحالي للمجتمع المحلي. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الأهالي<br>• الميسر<br>• أخصائيو المواضيع البحثية<br>• منسق المشروع |
| **الأدوات** | • تلخص بطاقة هوية المجتمع المترجمة إلى اللغة المحلية المعلومات العامة التي يجب تجميعها.<br>• خريطة القطاعات الداخلية مرسومة على أوراق العرض الكبير و بياناتها مكتوبة باللغة المحلية.<br>• نتائج المسح المقدمة في رسوم بيانية بسيطة باستخدام اللغة المحلية.<br>• خرائط المحاور مرسومة على أوراق العرض باستخدام علامات و توضيحات يفهمها الأهالي.<br>• لوحة عرض و الأدوات الأخرى اللازمة. |
| **الوصف** | • يعتبر عرض "سجل المعرفة" على المجتمع المحلي و التأكد من صحته عملية مهمة للغاية لأنها تساعد في تهيئة جو عمل جيد بين الفريق و الأهالي – الأمر الذي يساعد بدوره في تنفيذ العمليات اللاحقة، و خلال هذه الجلسة يجب أن يشعر الأهالي بالرضا عن تقاسم المعرفة ذات الصلة بمشاكل مجتمعهم. و هذا الفهم المشترك للوضع الأولي يمكّن الأهالي من تكوين رؤية للتنمية المستدامة و وضع برنامج عمل نشط للتخلص من المعوقات الرئيسية.<br>• يبدأ فريق المشروع الجلسة بعرض ما تم القيام به خلال الفترة السابقة و التأكيد على أن الفريق عازم على استكمال جدول الأعمال المتفق عليه مع الأهالي. و يجب أن يوضح الفريق أن جميع المعلومات المجمعة مملوكة للمجتمع/للأهالي.<br>• خلال عرض الجداول و الخرائط، يجب أن يكون العرض واضحاً و بسيطاً و يقوم الفريق بتسجيل الاقتراحات و التعديلات و التصحيحات و يجب على الفريق أن يذكّر الأهالي بأن القرارات لن تكون ملائمة ما لم تعتمد على معلومات حقيقية و دقيقة و كاملة. |
| **المخرجات** | • حدود المجتمع المحلي و قطاعاته الداخلية معلومة و محددة تحديداً جيداً.<br>• جداول و رسوم بيانية تجميعية للبيانات المجمعة و التي جرى تحليلها. |
| **تعليقات و نصائح** | • يجب اختيار البيانات المعادة إلى الأهالي بعناية و بناءً على تجميع جيد و تدقيق متأن.<br>• يجب أن يكون مضمون لوحة العرض بسيطاً و واضحاً و تستخدم فيه على النحو الغالب الرموز و الأشكال لنقل المعلومات. |




مثال 1 - لوحة عرض استخدمت للتأكد من صحة سجل المعرفة و هي توضح نتائج التحليل الإحصائي لبيانات المسح

مثال 2 - عرض نتائج المسح في شكل خريطة ذات رموز

الشكل 17 - أمثلة للوحات العرض المستخدمة خلال مرحلة التأكد من صحة سجل المعرفة بالمجتمع المحلي

## 2.3 - المرحلة الثانية - التخطيط بالمشاركة

تتضمن الخطوة الثانية تشخيصاً للمشاكل بالمشاركة و خطة تنمية أولية و خريطة لرؤية تنموية على المدى الطويل. و تتمثل المراحل الرئيسية فيما يلي:

- عرض "سجل المعرفة" على الأهالي لتوكيد صحة محتواه.
- التشخيص بالمشاركة، و هو تقييم للوضع الحالي و تحديد للمشاكل بالمشاركة و الحلول المقابلة لها. قم بإجراء التشخيص مع مجموعات تركيز و مع نساء و شباب في الحالات التي لا تسمح فيها القيود الاجتماعية للنساء و الرجال بحضور نفس الاجتماعات.
- عرض نتائج تحليل المشاكل و التأكد من صحتها على أعضاء المجتمع.
- إجراء تحديد بالمشاركة للحلول الممكنة لتحسين الوضع الحالي بناءً على المعرفة المحلية و التقنيات المطورة المتاحة.
- وضع الأولويات بالمشاركة من أجل الحلول المحددة.
- مناقشة إجراءات التشجيع على إقامة منظمات محلية.
- وضع خريطة للرؤية التنموية على المدى الطويل.

و في هذه المرحلة المتقدمة من العملية يعتبر التعامل السليم مع التقنيات و أدوات تيسير العمل مع المجموعات مطلب أساسي للنجاح. و بالمثل، فإن مشاركة الفريق المتعدد التخصصات و الذي يعمل بالمنهج التكاملي أمر مهم - بدءاً من تحليل المشاكل إلى تحديد الحلول. و تنتج عن هذا التفاعل بين الأهالي و فريق المشروع ( فريق الدعم و أخصائيي الموضوع البحثي و الأشخاص ذوى المعرفة) معلومات يضمن الاستفادة المشتركة و يستفيد من المعرفة المحلية و يثمنها.

و انطلاقاً من اعتبارات اجتماعية يجب أن يتم العمل في هذه الخطوة على الغالب في ثلاث مجموعات متوازنة: الأولى تتكون من رجال زراعيين-رعويين يمكن إعادة تقسيمهم في مجموعات فرعية متجانسة، الثانية تضم نساءاً بينما المجموعة الثالثة تضم الشباب. و تعرض نتائج المجموعتين الأخيرتين على المجموعة الأولى كي يتم إدراجها في صياغة المخرجات النهائية لكل مرحلة.

يظهر الجدول 3 المنهجيات للخطوة الثانية بما في ذلك المدخلات المطلوبة و المخرجات المتوقعة.

## الجدول 3 - منهجية الخطوة الثانية - التخطيط التشاركي

| المتطلبات الأساسية/المدخلات | المنهجيات | نتائج/مخرجات |
|---|---|---|
| • خرائط غرضيه و جداول<br>• وحدة إدارة المشروع/ الجهة التنموية<br>• أعضاء المجتمع المحلي<br>• الميسر | التأكد من صحة "سجل المعرفة" بالمجتمع المحلي | • كتاب معرفة و قد تم التأكد من صحة محتواه |
| • تجميع البيانات الثانوية<br>• وحدة إدارة المشروع/ الجهة التنموية<br>• أعضاء المجتمع<br>• الميسر | التشخيص بالمشاركة | • جداول تحليل المشاكل |
| • وحدة إدارة المشروع/ الجهةالتنموية<br>• أعضاء المجتمع<br>• الميسر | تصنيف المشاكل | • المشاكل بعد أن تم تصنيفها |
| • وحدة إدارة المشروع/ الجهة التنموية<br>• أعضاء المجتمع<br>• الميسر | التعرف على المشاكل /التأكد من صحتها | • المشاكل بعد التأكد من صحة منطقوها |
| • وحدة إدارة المشروع/ أخصائيو الموضوع البحثي و أشخاص مشهود لهم بالمعرفة الواسعة<br>• مجموعات تركيز<br>• أعضاء المجتمع<br>• الميسر | تحديد الحلول | • جدول بالحلول المحددة |
| • وحدة إدارة المشروع/ أخصائيو الموضوع البحثي و أشخاص مشهود لهم بالمعرفة الواسعة<br>• مجموعات تركيز<br>• أعضاء المجتمع المحلي<br>• الميسر | وضع الأولويات | • جدول بالأولويات للحلول المحددة |
| • وحدة إدارة المشروع/ أخصائيو الموضوع البحثي و أشخاص مشهود لهم بالمعرفة الواسعة<br>• أعضاء المجتمع<br>• الميسر | إعداد خطة أولية للتنمية | • الخطة الأولية للتنمية |
| • وحدة إدارة المشروع/ أخصائيو الموضوع البحثي و أشخاص مشهود لهم بالمعرفة الواسعة<br>• أعضاء المجتمع<br>• الميسر | رسم خريطة الرؤية التنموية | • خريطة الرؤية التنموية للمجتمع |

| المرحلة الثانية - التخطيط التشاركي | |
|---|---|
| **الخطوة الأولى - التأكد من صحة محتوى "سجل المعرفة بالمجتمع المحلي"** | |
| | |
| **الهدف** | تحقيق مستوى عام من المعلومات و المعرفة بالمجتمع فيما بين أصحاب المصلحة و تقوية العلاقات المتبادلة و بناء ثقة الأهالي في مخرجات/ نتائج جلسات العمل السابقة. |
| **الأطراف الفاعلة** | • أهالي المجتمع المحلي<br>• منسق المشروع<br>• أخصائيو الموضوع البحثي و مسؤولون آخرون من المشروع التنموي<br>• أشخاص مشهود لهم بالمعرفة الواسعة<br>• الميسر |
| **الأدوات** | • الخرائط الأساسية و الرسوم البيانية و جداول المحاور و الخرائط المعدة المبسطة باللغة المحلية بشكل لوحات و أوراق عرض سابقة التجهيز. |
| **الوصف** | • تضع هذه الخطوة المعلومات المجمعة في الشكل النهائي و تعرضها على الأهالي إلى جانب جداول المحاور، و تبدأ بالخطوة الثانية من العملية و هي "التخطيط التشاركي". و تزود هذه الخطوة الأهالي بصورة واضحة و دقيقة عن مجتمعهم. و يعتبر عرض/تبادل المعلومات المجمعة و التأكد من صحة نتائج التشخيص بالمشاركة من قبل الأهالي أمراً مهماً لأنه ينطوي على أسباب نجاح أو فشل المهام القادمة. و الحقيقة هي أن هذه المرحلة تشهد تعزيزاً لمستوى الثقة بين الأهالي و فريق المشروع.<br>• يجب أن تنتهي المرحلة بتذكير الأهالي بالخطوات القادمة للعملية و الطريقة التي ينظم بها العمل حتى يكونوا مستعدين لهذه المهام. و يجب على الفريق إعلام الأهالي بنتائج كل مرحلة و تسجيل آرائهم و ملاحظاتهم بخصوص مكان العمل و الزمن المفضل و البرنامج الزمني و تشكيل مجموعات العمل و المسائل الأخرى ذات الصلة. |
| **المخرجات** | • سجل المعرفة بالمجتمع المحلي و قد تم التأكد من صحة محتواه. |
| **تعليقات و نصائح** | • زود الأهالي بمخرجات هذه المرحلة (سجل المعرفة) بأسلوب مناسب و سهل الفهم.<br>• شجع الأهالي على التفاعل و إبداء الملاحظات على المعلومات المقدمة.<br>• سجل جميع المعلومات الإضافية المقترحة من قبل الأهالي ليتم إدراجها في "سجل المعرفة بالمجتمع المحلي". |

**الشكل 18 - فريق المشروع يعرض "سجل المعرفة" بدعم من أخصائيي الموضوع البحثي**

| المرحلة الثانية - التخطيط التشاركي | |
|---|---|
| **الخطوة الثانية - التشخيص بالمشاركة** | |
| | |
| **الهدف** | تمكين مختلف الأطراف الفاعلة، و خاصة الأهالي، من تحديد المعوقات و المشاكل التي تعرقل تنمية المجتمع. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الأهالي<br>• الميسر<br>• أخصائيو الموضوع البحثي و عاملون آخرون من الجهة التنموية.<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة.<br>• منسق المشروع التنموي. |
| **الأدوات** | تعتمد هذه الخطوة على تقنيات و أدوات تيسير تقليدية مثل التقييم الريفي السريع (RRA) أو التقييم الريفي التشاركي (PRA) و خاصة تحليل المشاكل و "عصف الأفكار". |
| **الوصف** | **الجلسة 1 - تشخيص عام بالمشاركة**<br>• قبل بدء الزيارة الميدانية يجب أن يكون فريق المشروع مستعداً بحيث يعين لكل عضو مهام محددة. و يجب تشجيع الشركاء و الأطراف الفاعلة الأخرى على حضور الاجتماع التمهيدي و المشاركة الفعالة في هذه العملية.<br>• تتمتع الأهالي عادة بفهم جيد للقوى المحركة في مجتمعهم. لذا فإنه من الضروري أن يزيد الفريق تركيزه على المشاكل الحقيقية خاصة تلك المرتبطة بإدارة الموارد الطبيعية و سبل العيش في المجتمع موضوع الدراسة.<br>• يتم التوصل إلى تحليل المشاكل الرئيسية للمجتمع باستخدام طريقة "عصف الأفكار" التي تتطلب توجيه أسئلة دقيقة جداً للسكان. و تشمل هذه الطريقة الكتابة على بطاقات بخط تسهل راءته و دون مناقشة، و التدقيق الحر للأفكار و الاقتراحات، بعد ذلك تعرض البطاقات على لوحة عرض و يقوم الميسر دورياً بقراءة محتواها على المشاركين. و تعتبر هذه الخطوة من أدق و أهم الخطوات استمرار العمل في العملية التشاركية.<br>• و نظراً لاحتمال أن يكون الأهالي حديثي عهد بهذه المشاكل فإن تحليل المشاكل يبدأ بطرح أسئلة تساعدهم في تطوير فهمهم لها. و كثيراً ما يميل الناس لتدوين المطالب و المعوقات بدلاً من ذكر المشاكل التي تعيق تنمية مجتمعهم. و لسوف يكون من المفيد لتحقيق الفهم المشترك طرح أمثلة حقيقية من المشاكل اليومية التي يواجهها الأهالي و أسبابها. و غالباً ما تكون هناك حاجة لتكرار الأسئلة التالية:<br>  ○ ما هي المشاكل التي تعيق تنمية المجتمع؟ أو<br>  ○ ما هي المشاكل التي إذا وجدت لها حلول سيكون المجتمع أفضل حالاً؟<br>• يجب أن يحدد التحليل بوضوح العلاقة السببية. ما الأسباب الحقيقية للمشاكل المحددة؟ و عندما تحدد الأسباب جيداً سيكون المجتمع قادراً على اقتراح حلول يحتمل تبنيها.<br>• سوف تسمح نتائج هذه الجلسة الميسر بتنظيم و تجميع المشاكل المحددة في مجموعات لكل منها موضوع / محور واحد. |

| | |
|---|---|
| | **الجلسة 2 - تشخيص تفصيلي مع مجموعات التركيز/المجموعات البؤرية**<br>• بعد جلسة العمل الأولى التي خصصت لتحليل المشاكل الرئيسية، غالباً ما يكون العمل في مجموعات تركيز ضرورياً للحصول على تحليل معمق لمختلف الأفكار التنموية. و تستخدم نفس الخطوة و الأدوات مع مجموعات التركيز (شكل 20).<br>• يتم عرض نتائج مجموعات العمل على "لوحات العرض" و تناقش في الجلسة العامة بحضور كل المجموعات.<br>• تستخدم مرحلة التشخيص بالمشاركة هذه ليس فقط في تحديد المشاكل بل في رفع الوعي و تدريب أعضاء المجتمع المحلي على عملية التنمية بالمشاركة بأكملها. و هكذا يتضح أن خطوة تحليل المشاكل مهمة جداً. و إذا تم تنفيذها بشكل جيد، فإنها تخلق مناخاً مواتياً لبناء الثقة بين المجتمع و فريق المشروع. |
| **المخرجات** | • أوراق عرض تحليل المشاكل التي تم تصنيفها و ترتيبها حسب الأولوية وفقاً لمختلف محاور تنمية المجتمع (جدول 4). |
| **تعليقات و نصائح** | • من الصعب القيام بعملية التشخيص الكاملة مع كل الأهالي. و لذلك ينصح دائماً العمل بمجموعات تركيز/مجموعات بؤرية لأن ذلك يسمح بتناول مسائل محددة بشكل عميق.<br>• قد تظهر بعض الصعوبات (خلافات داخلية، صياغة قوائم بالشكاوى، إلخ) التي يمكن أن تعيق عمل الفريق مع الأهالي. و لكن التحلي بالصبر و الشفافية يبنيان الثقة المتبادلة الضرورية لاستمرار العمل.<br>• يجب إجراء التحليل على مستويات عديدة، و في أكثر الأحيان يتطلب فهم حدث محلي، مشاهدات من خارج المجتمع على المستويين الجهوي و الوطني، لذا يجب على العاملين بالإرشاد تزويد الأهالي بالمعلومات الضرورية التي يمكن أن توسع رؤيتهم للتنمية. |

**الشكل 19 - إن تحديد المشاكل خطوة صعبة. يساعد المنشط المشاركين في تحديد المشاكل مع مراعاة كتابة مشكلة واحدة فقط في البطاقة. المشكلة ليست "غياب الحل" بل وجود "حالة سلبية قائمة". مثال: "نقص الحوافز لشراء اللقاحات الحيوانية" ليس مشكلة. المشكلة هي "تعرض الماشية لمخاطر الطفيليات"**

**جدول 4 - مثال للجدول الناتج من تحليل المشاكل**

| المشاكل | الأسباب | الحلول | الأولوية |
|---|---|---|---|
| 1.1 تدني جودة المياه | 1.1.1 ارتفاع نسبة الجبس/الكالسيوم | 1.1.1.1 دراسة إمكانية نقل المياه من جروة لارتا | 1 |
| | | 2.1.1.1 تحسين نوعية المياه | 2 |
| 2.1 انقطاعات متكررة في الإمداد بمياه الشرب | 1.2.1 ارتفاع الضغط على الشبكة | 1.1.2.1 دراسة لإعادة النظر في التنظيم الحالي لشبكة الإمداد بمياه الشرب | 1 |
| | | 2.1.2.1 بناء خزان في منطقة رأس الواد | 1 |
| | 2.4.1 عدم وجود طبيب دائم | 1.2.4.1 تعيين طبيب دائم لمنطقة بني مهيرة | 1 |
| | | 2.2.4.1 تحسين الخدمات الصحية في بني محيرا للفئة 4. | 2 |
| | 3.4.1. عدم وجود سيارة إسعاف | 1.3.4.1 النظر في إمكانية تأمين سيارة إسعاف للوحدة الصحية في بني مهيرة | 1 |
| | 4.4.1. ضعف قدرة الوحدة الصحية في رأس الواد | 1.4.4.1. التوسع في الوحدة الصحية في رأس الواد | 1 |
| | 5.4.1. عدم وجود وحدة صحية في بني يخزر | 1.5.4.1. بناء وحدة صحية في قصر بني يخزر | 2 |
| | 2.5.1. عدم وجود مدرسة في حشانة | 1.2.5.1. بناء مدرسة في حشانة | 2 |
| | | 2.1.7.1. دراسة إمكانية إعادة تأهيل الطرق الزراعية | 2 |

**الشكل 20 - تدار جميع مراحل العمل بشكل مباشر مع مجموعات النساء و الفتيات بالإضافة إلى الشباب. و تتم مناقشة نتائج العمل السادرة عن مجموعات النساء و الشباب في جلسة عامة مع الأهالي و العكس بالعكس.**

| المرحلة الثانية - التخطيط التشاركي | |
|---|---|
| **الخطوة الثالثة - تصنيف المشاكل** | |
| | |
| **الهدف** | مساعدة الأهالي على إعداد إطار منطقي للمشاكل و أسبابها و تأثيراتها. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الأهالي<br>• منسق المشروع<br>• الميسر<br>• أخصائيو الموضوع و عاملون آخرون من الجهة التنموية<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة |
| **الأدوات** | • أوراق عرض لكتابة تحليل المشاكل<br>• طرق جيدة لتحديد الأولويات |
| **الوصف** | • تقود عملية تحليل المشاكل إلى مجموعة متنوعة و غير مصنفة من المشاكل (سحابة المشاكل) التي تتناول مختلف جوانب محاور التنمية. و تتطلب هذه الخطوة تنظيماً و هيكلة جيدة للمشاكل المحددة من حيث أسبابها و تأثيراتها و العلاقات المتبادلة بينها. و يمكن تنظيم المشاكل المحددة حسب محاور التنمية التالية:<br>○ البنية التحتية الأساسية.<br>○ المراعي و الثروة الحيوانية.<br>○ الإنتاج النباتي.<br>○ المحافظة على التربة و المياه.<br>○ الأنشطة المدرة للدخل.<br>○ تشجيع أنشطة المرأة.<br>○ أنشطة دعم الشباب.<br>• وضع قوائم مترابطة للمشاكل، موزعة حسب موضوع المحور التنموي و عرضها على الأهالي للمناقشة و التأكد من صحة منطقوها. توجه الدعوة لأخصائيي الموضوع البحثي و أصحاب المصلحة الآخرين للمشاركة النشطة في هذه العملية. |
| **المخرجات** | • جداول بالمشاكل، مرتبة حسب محاور التنمية و بتدرج هرمي للأولويات. |
| **تعليقات و نصائح** | • لا تدون المشاكل حسب أولوياتها إذا استشعرت أن ذلك قد يتسبب في خلافات.<br>• تأكد دائماً من عدم حذف أو استبعاد أية مشكلة ما لم يوافق معظم المشاركين على ذلك. |

**الجدول 5 - مثال للجداول الناتجة من خطوة تصنيف المشاكل.** في **هذا المثال** تم **الاتفاق على 5 فئات (الصف الأول)**

| **1. البنية التحتية الأساسية** | **2. الإنتاج الزراعي و حفظ التربة و المياه** | **3. الإنتاج الحيواني و المراعي** | **4. تشجيع الشباب** | **5. تشجيع النساء و الفتيات الريفيات** |
|---|---|---|---|---|
| 1.1. عدم وجود مياه للشرب (شينيني لقديمة) | 1.2. انجراف التربة | 1.3. تدهور حالة بعض المراعي الخاصة | 1.4. قلة فرص العمل المتاحة للشباب | 1.5. صعوبة تسويق المنتجات اليدوية |
| 3.1. صعوبة الوصول إلى شينيني القديمة (قلة الطرق السهلة) | 3.2. قلة فرص العمل | 3.3. نقص المناطق المظللة في المراعي | 3.4. ارتفاع معدل البطالة بين الشباب | 5.3. عدم وجود إمدادات بمياه الشرب في بعض المنازل (7 أسر في مدينة 26/26) |
| 4.1. الحالة المتدهورة للطرق الزراعية | 4.2. عدم تنمية قطع الأراضي الخاصة | 4.3. عدم كفاية استغلال بعض المراعي | 4.4. نقص مرافق الاستدرار | 4.5. عدم وجود كهرباء في بعض المنازل (10 أسر) |

| المرحلة الثانية - التخطيط التشاركي | |
|---|---|
| **الخطوة الرابعة - تأكيد الأهالي على صحة المشاكل المحددة** | |
| | |
| **الهدف** | عرض النتائج و التأكد من صحتها بمعرفة مختلف الأطراف الفاعلة خاصة الأهالي، و تعزز هذه الخطوة أيضاً ما تم التوصل إليه في الخطوات السابقة. |
| **الأطراف الفاعلة** | • أهالي المجتمع المحلي<br>• منسق المشروع<br>• الميسر<br>• أخصائيو الموضوع و غيرهم من العاملين في الجهة التنموية<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة |
| **الأدوات** | • خرائط المحاور و جداول و "لوحات عرض" تكتب ببساطة باللغة المحلية و تنظم حسب محاور التنمية. |
| **الوصف** | • يمثل عرض البيانات التشخيصية على الأهالي و توكيد صحتها بمعرفتهم أحد المنهجيات البالغة الأهمية في خطوة التخطيط التشاركي. و لا عجب في كون توكيد هذه البيانات بواسطة كل أصحاب المصلحة و خاصة الأهالي من أهم مفاتيح نجاح و تقدم العملية. و من هذه اللحظة يتعين على كل شريك التفكير في دوره و نوع الالتزام الذي يقدر على الاضطلاع به. و تشهد العملية تحسناً في مستوى الثقة بين الأهالي و فريق المشروع. |
| **المخرجات** | • جداول المشاكل المدرجة هرميا بعد توكيد صحة منطوقها. |
| **تعليقات و نصائح** | • تأكد من أن كل المشاكل قد تم طرحها<br>• تأكد من أن معظم الأهالي قد شاركوا في هذه العملية |

| المرحلة الثانية - التخطيط التشاركي | |
|---|---|
| **الخطوة الخامسة - تحديد الحلول** | |
| | |
| **الهدف** | تحديد الحلول الملائمة للمشاكل المحددة في المنهجيتين الثالثة و الرابعة و ذلك مع الأهالي و غيرهم من أصحاب المصلحة الآخرين. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الأهالي<br>• منسق المشروع<br>• الميسر<br>• الفريق المتعدد التخصصات و غيرهم من المسؤولين في الجهة التنموية<br>• أشخاص مشهود لهم بالمعرفة الواسعة |
| **الأدوات** | • مصفوفة بمحاور التنمية. و فى العمود الأول منها تذكر المشاكل و يتم توزيع أسبابها وفقاً لذلك. أما العمود الثاني فيعرض قائمة بالحلول و الإجراءات المقترحة و التي يتم اتخاذها حسب الظروف الخاصة بالمنطقة المستهدفة. |
| **الوصف** | • يتم عرض مخرجات و نتائج التشخيص بالمشاركة التي تم التأكد من صحتها في جلسة عامة على "لوحات العرض"، و يوزع المشاركون على مجموعات محورية حسب المحور التنموي بحيث تبدأ كل مجموعة بالعمل كما يلي: يعبر عن المشاكل المحددة و أسبابها كمعوقات يؤدى حلها إلى وضع أفضل و أكثر ايجابيةً. كيف يمكن معالجة الأسباب؟ تمثل الإجابات على هذا السؤال الأنشطة التي يجب إدراجها تحت الأنشطة (الشكلان 21 و 22). |
| **المخرجات** | • مجموعة من الجداول التي تشتمل على المشاكل و أسبابها و الحلول المحتملة لها و الإجراءات المتبع تنفيذها لتحسن سبل العيش في المجتمع المحلي |
| **تعليقات و نصائح** | • لا تتوقف دائما عند حل/إجراء واحد لان معظم الأسباب قد يكون لها عدة حلول/إجراءات تتسم بالملائمة و الجدوى. |

**الشكل 21 - تخطيط و توكيد عمل مجموعة البنية الأساسية يستمر إشراك الأهالي حتى نهاية ممارستهم لعملية التنشيط/الحفز (و في الصورة شاب من الأهالي يعرض النتائج بالنيابة عن مجموعة البنية الأساسية)**

**الشكل 22 - تخطيط و توكيد عمل مجموعة الإنتاج النباتي و صيانة الموارد الأرضية و المائية. و عند الاقتضاء يؤدي أخصائيو الموضوع قيد الدراسة عمل الميسر.**

| المرحلة الثانية - التخطيط التشاركي | |
|---|---|
| **الخطوة السادسة - تحديد الأولويات** | |
| | |
| **الهدف** | تحديد الأنشطة التنموية الأكثر ضرورة و المراد تنفيذها و التوصل إلى تصنيف الحلول حسب هذه الأولويات من خلال التفاوض. |
| **الأطراف الفاعلة** | • وحدة إدارة المشروع التنموي/الجهة التنموية، أخصائيو الموضوع<br>• منسق المشروع<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة<br>• الميسر<br>• الأهالي |
| **الأدوات** | • عادة ما نستخدم الأداة التقليدية لإعطاء التقديرات و وضع الأوليات لـ PRA (الطرق الفعالة للبحث التشاركي) المعروفة أيضاً بالتقييم الريفي السريع أو التقييم الريفي بالمشاركة. و يتضمن ذلك إعداد جدول بالحلول الممكنة المصنفة في العمود الأول و تسلسل أولوياتها في العمود الثاني. و يجب ترتيب هذه الأولويات بناءً على إجماع الأهالي لكن يمكن أيضاً تحديدها بناءً على معايير محددة مسبقاً (درجة الإلحاحية و عدد المنتفعين و العلاقة مع حماية البيئة و أمور أخرى). |
| **الوصف** | • من الأمور الضرورية تحديد الأولويات لأنه غالباً ما يكون من المستحيل تلبية جميع الاحتياجات دفعة واحدة. و من الواضح أنه، حتى المجتمع المتجانس، قد يظهر تعارض في المصالح بين الأفراد و المجموعات الرئيسية. و هكذا يجب إعطاء الأولوية إلى الحلول/الأعمال التي تهم أغلبية الأسر و ليست لها آثار سلبية على الموارد الطبيعية و/أو البيئة. و يتم التوصل إلى هذا الإجماع من خلال التفاوض. و يمكن استخدام طرق عديدة لوضع الأولويات مثل التصويت و تخصيص درجات للمعايير المتفق عليها. |
| **المخرجات** | • قائمة بالأنشطة و الأنشطة الفرعية المقبولة اجتماعيا و ذات الجدوى الفنية و المصنفة حسب الأولويات المتفق عليه. |
| **تعليقات و نصائح** | • تنبأ بالخلافات و استعد لحلها، إن وجود الفريق المتعدد الاختصاصات خلال هذه الخطوة مهم لمساعدة الميسر و جعل العمل أكثر سهولة.<br>• أدر المناقشات الجماعية بطريقة سليمة، و فكر دائماً بحلول بديلة.<br>• شجع الحوار و التفاوض بين أهالي المجتمع و قدم معلومات إضافية عند اللزوم للتغلب على الخلافات المحتمل حدوثها. |

| المرحلة الثانية - التخطيط التشاركي | |
|---|---|
| **الخطوة السابعة - الخطة الأولية** | |
| | |
| **الهدف** | إعداد أول مجموعة من الأوراق المعدة للتوزيع و بها ما تم تحقيقه حتى تلك اللحظة. و تتضمن هذه الأوراق خطة تنمية المجتمع في الأمد المتوسط إلى البعيد. |
| **الأطراف الفاعلة** | • وحدة إدارة المشروع التنموي/الجهة التنموية و أخصائيو الموضوع<br>• منسق المشروع<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة<br>• الميسر<br>• الأهالي |
| **الأدوات** | • جداول و خرائط و أوراق عرض جاهزة و صور استخدمت كأدوات لتسهيل الحوار و التفاوض بين أصحاب المصلحة. |
| **الوصف** | يجب إعداد الوثيقة التي ستنتج عن هذه الخطوة في صورة توضح العملية التشاركية و يعرض معلومات مفيدة تساهم في إعداد البرنامج النهائي لتنمية المجتمع. و يجب أن يتضمن هذا البرنامج جميع المعلومات الضرورية و على وجه الخصوص ما يلي:<br>• "سجل المعرفة بحقائق المجتمع"<br>• نتائج تحليل المشاكل<br>• الحلول/الإجراءات<br>• الأنشطة المزمع تنفيذها مع تكلفتها و أماكن تنفيذها (انظر إلى المثال أدناه)<br>و يتضمن احد الملاحق الخرائط و الجداول و الصور الخاصة بنتائج التشخيص و الحلول المتفق عليها. |
| **المخرجات** | • تقرير كامل باللغة المحلية التي يمكن أن يفهمها الأهالي و يشمل جميع المعلومات الواردة أعلاه. |
| **تعليقات و نصائح** | • يجب أن يولي الفريق اهتماماً لجوانب التكامل في البرنامج و تحقيق التوازن بين مكونات التنمية.<br>• في حال عدم معرفة الميزانية المتاحة يمكن إعداد برنامج تنمية المجتمع بناءً على سيناريوهات يمكن من خلالها تنفيذ كل الأنشطة أو جزء منها. |

| المرحلة الثانية - التخطيط التشاركي | |
|---|---|
| **الخطوة الثامنة - رسم خريطة الرؤية التنموية** | |
| | |
| **الهدف** | مسح محتوى برامج التنمية المتفق عليها في الأمد البعيد و المتوسط بما في ذلك إدارة الحيز كما يفهمه الأهالي. |
| **الأطراف الفاعلة** | • وحدة إدارة المشروع التنموي/الجهة التنموية و أخصائيو المواضيع البحثية<br>• منسق المشروع<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة<br>• الميسر<br>• الأهالي |
| **الأدوات** | • خريطة المجتمع بما في ذلك القطاعات الداخلية الناتجة عن الخطوة الأولى (التعرف على المجتمع المحلى)<br>• أقلام رصاص، أقلام حبر، أقلام حبر ملونة، ورق ملون، رموز، إلخ. |
| **الوصف** | • تتألف هذه الخطوة من الإعلان (صورة) عن الحلول المتفق عليها بالتفاوض على خريطة المجتمع المرسومة بمقياس رسم مناسب. و بمساعدة الأشخاص ذوى المعرفة الواسعة يقدم الميسر، مستخدماً الخريطة، مخطط تنمية مستقبلية للمنطقة باستخدام رموز مفهومة. و تعكس هذه الخريطة الرؤية التنموية كما يفهمها الأهالي و هى تمثل أداة مهمة لتسجيل الحلول المتفق عليها، و توضح الحالة التي سيكون عليها المجتمع مستقبلاً. |
| **المخرجات** | • خريطة رؤية للتنمية المستقبلية لأراضي المجتمع (الشكلان 23 و 24). |
| **تعليقات و نصائح** | • يجب أن يفهم الأهالي الأدوات المستخدمة ( الخرائط، الرموز، إلخ) بسهولة. |

**الشكل 23 - خريطة الرؤية طويلة الأمد لتنمية مجتمع أولاد شهيدة ، تطاوين، تونس (المثال الأول)**

**الشكل 24 - خريطة رؤية طويلة الأمد لتنمية مجتمع زرقان، تطاوين، تونس (المثال الثاني)**

## 3.3 - المرحلة الثالثة - تشجيع إقامة المؤسسات المحلية و المنظمات المجتمع و الارتقاء بها

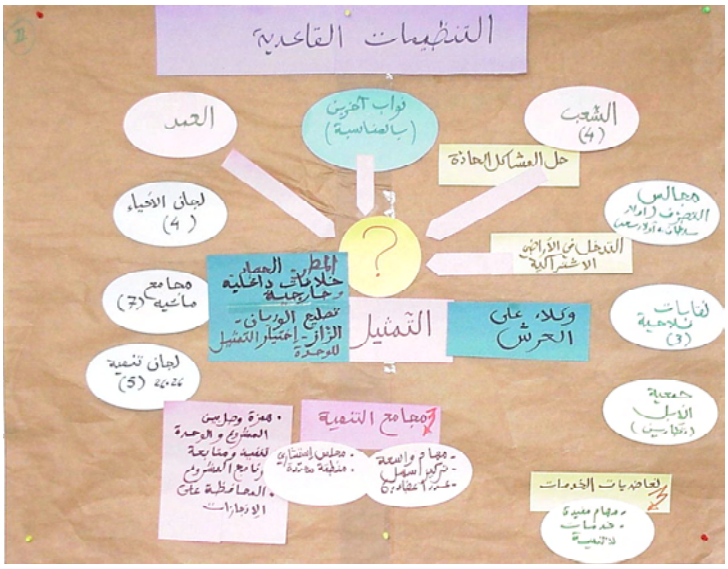
تعد هذه الخطوة مهمة في العملية التشاركية لأنها تؤدي إلى ظهور منظمات المجتمع (CBO) تتولى المسؤولية عن التنمية الشاملة للمجتمع. و لهذه المنظمات الأهلية أدوار مهمة لأنها تمثل المجتمع المحلي و هي وجه التماس بينه و بين الأطراف الفاعلة الأخرى (و بالتحديد الحكومة و الجهات المانحة). و لا يمكن التنبؤ باللحظة المناسبة لطرح مسألة إقامة المنظمة المجتمعية، إذ يجب على الميسر طرح هذا الموضوع ببطء و بالتدريج كلما سمح تطور العمل بذلك. و أخيراً يتوقف فتح هذه المسألة مع الأهالي على " نضج " العملية.

الجدول 6 يظهر التسلسل المنهجي للخطوة الثالثة و مدخلاتها المطلوبة و مخرجاتها المتوقعة.

**الجدول 6 - التسلسل المنهجي للخطوة الثالثة - تشجيع إقامة المؤسسات المحلية**

| شروط مسبقة/مدخلات | التسلسل المنهجي | نتائج/مخرجات |
|---|---|---|
| • الميسر، وحدة إدارة المشروع التنموي<br>• الأهالي<br>• القوانين و اللوائح المنظمة | مسح للمؤسسات المحلية القائمة | • قائمة بالمؤسسات المحلية الموجودة |
| • الميسر، وحدة إدارة المشروع التنموي<br>• الأهالي<br>• القوانين و اللوائح المنظمة | تحليل مهام و أدوار كل مؤسسة | • قائمة بالمؤسسات المحلية و مهامها |
| • الميسر، وحدة إدارة المشروع التنموي<br>• أعضاء و رؤساء المجتمع | تحليل لعملية صنع القرار | • وصف القضايا ذات الاهتمام المشترك و عملية صنع القرار |
| • الميسر، وحدة إدارة المشروع التنموي<br>• الأهالي و القيادات المجتمعية | تحديد التحسينات المطلوبة على العملية الحالية لصنع القرارات | • -عمليات صنع القرار في المؤسسات المحلية بعد تقييمها |
| • الميسر، وحدة إدارة المشروع التنموي<br>• الأهالي<br>• القوانين و اللوائح المنظمة | تطوير طرق لإضفاء الصفة الرسمية على المؤسسات المحلية | • - المؤسسات المحلية و خطوات تأسيسها بالتفصيل |

| المرحلة الثالثة - تشجيع إقامة المؤسسات المحلية/المنظمات المجتمعية و الارتقاء بها | |
|---|---|
| **الخطوة الأولى - مسح للمؤسسات المحلية و منظمات المجتمع القائمة** | |
| | |
| **الهدف** | وضع قائمة بالمؤسسات المحلية الموجودة على مستوى المجتمع المحلي و تصنيفها حسب اهتماماتها الرئيسية، كالموارد الاقتصادية و الهيئة الإدارية و الإدارة السياسية. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الأهالي<br>• الميسر و وحدة إدارة المشروع التنموي<br>• فريق المشروع و الجهة المسؤولة عن المنظمات المجتمعية (CBOs)<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة<br>• جهات و مشاريع تنموية أخرى، منظمات غير حكومية، إلخ. |
| **الأدوات** | • عصف أفكار و تدوين معلومات و أفكار على بطاقات ليتم عرضها على لوحة Metaplan. |
| **الوصف** | • يقدم الميسر الموضوع من خلال طرح السؤال التالي: ما هي المؤسسات المحلية الموجودة على مستوى المجتمع و ما هي هياكلها؟ و توضع الأجوبة في قائمة و تعرض مع ملاحظات عن عددها و تاريخ تأسيسها و مدى كونها ممثلة، بغرض إبراز أهميتها.<br>• بعد ذلك تصنف المؤسسات/المنظمات المجتمعية حسب الفئة، فعلى سبيل المثال مؤسسات محلية رسمية و غير رسمية، مؤسسات سياسية و إدارية، إدارة الموارد الطبيعية، مؤسسات اجتماعية-ثقافية، إلخ. (الشكل 25) |
| **المخرجات** | • قائمة بالمؤسسات المحلية الموجودة و الأدوار المنوطة بها معروضة في شكل مخطط Venn. |
| **تعليقات و نصائح** | • يساعد الميسر الأهالي على تحديد المؤسسات المحلية، و يجب عليه تشجيع الأهالي على تقييم مدى كونها ممثلة و مقدار أهميتها. |




**الشكل 25 - منظر لورقة العرض التي توضح المؤسسات المحلية الرئيسية العاملة في مجتمع أولاد شهيدة، تطاوين، تونس و مهام عملها**

| المرحلة الثالثة - تشجيع إقامة المؤسسات المحلية/المنظمات المجتمعية و الارتقاء بها | |
|---|---|
| **الخطوة الثانية - تحليل مهام المؤسسات المحلية و أداء وظائفها** | |
| | |
| **الهدف** | اكتشاف مدركات المجتمع المحلي حول مهام و أدوار و أعمال المؤسسات المحلية الموجودة و تقييم نقاط قوتها و محدداتها. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الأهالي<br>• الميسر و وحدة إدارة المشروع<br>• فريق المشروع و الجهة المسؤولة عن المنظمات المجتمعية<br>• أشخاص ذوى معرفة واسعة<br>• جهات و مشاريع تنموية أخرى، منظمات غير حكومية، إلخ. |
| **الأدوات** | • أوراق عرض عليها نتائج الخطوة الأولى من المرحلة الثالثة (مسح للمؤسسات) |
| **الوصف** | • يناقش الميسر دور و مهمة كل مؤسسة محلية و مع تقدم المناقشة يوضح المنشط الموضوع و يذكر معلومات رئيسية عن كل مؤسسة. و يجب أن نتجنب الإفراط في تحميل الرسم البياني الابتدائي. |
| **المخرجات** | • لوحة عرض عليها معلومات تتعلق بالمؤسسات المحلية العاملة على مستوى المجتمع المحلي مع الإشارة إلى عددها و وظائفها الرئيسية و مهام عملها و ربما توزيعها المكاني مثلاً حسب القرى التي تقع فيها. |
| **تعليقات و نصائح** | • يجب أن يكون الميسر مستعداً تماماً من حيث جمع البيانات الضرورية عن الأنظمة و القوانين المتعلقة بإقامة كل نوع من المنظمات المجتمعية/المؤسسات المحلية و مهام عملها. و لسوف يساعد بمنشورات و ملفات نصوص تصف بالتفصيل الإطار القانوني للمؤسسات المحلية الأهالي على فهم الحاجة لهذه المنظمات المجتمعية بصورة أفضل. |

| المرحلة الثالثة - تشجيع إقامة المؤسسات المحلية/المنظمات المجتمعية و الارتقاء بها | |
|---|---|
| **الخطوة الثالثة - تحليل عملية صنع القرار على مستوى المجتمع** | |
| | |
| **الهدف** | فهم عمليات اتخاذ القرارات، الرسمية و غير الرسمية، لدى المنظمات المحلية. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الأهالي<br>• الميسر، وحدة إدارة المشروع التنموي<br>• فريق المشروع، الجهة المسؤولة عن المنظمات المجتمعية (CBOs)<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة<br>• جهات و مشاريع تنموية أخرى، منظمات غير حكومية، إلخ. |
| **الأدوات** | • لوحات عرض عليها نتائج الخطوتين الأولى و الثانية من المرحلة الثالثة |
| **الوصف** | • بناءً على مخرجات المنهجيات السابقة يساعد الميسر الأهالي للتعبير عن أرائهم و وجهات نظرهم بشأن دور المنظمات المجتمعية و المؤسسات المحلية (1) في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام و إدارة الموارد، (2) في طريقة معالجتهم للخلافات الداخلية.<br>• يساعد الميسر الأهالي على تطوير العلاقات الحالية بين المؤسسات المحلية القائمة و تقييم مساهمتها في تنمية المجتمع و معالجة مشاكل إدارة الموارد بشكل خاص.<br>• بعد هذه المراجعات يقترح الميسر سؤالين أساسين للمناقشة: (1) هل هناك أية قرارات اتخذت خارج المؤسسات المحلية المذكورة؟ (2) متى و كيف؟ و من شارك بها؟ كذا تسجل الأجوبة و تعرض و تناقش. و هذا يقود إلى الغرض الرئيسي من الخطوة أي الحاجة لأن يكون لدينا منظمة محلية ممثلة للمجتمع و تتولى مهمة التنمية الشاملة للمنطقة. |
| **المخرجات** | • لوحة عرض للمعلومات عن المؤسسات المحلية على مستوى المجتمع – بما في ذلك عددها و وظائفها الرئيسية و مهام عملها و ربما توزيعها المكاني، على سبيل المثال حسب القرى التي تقع فيها. |
| **تعليقات و نصائح** | • يجب على الميسر أن يسأل عن كيفية تأسيس المؤسسات المحلية و هياكلها و مهام عملها. و يجب عليه أيضاً إعداد كتيبات و كراسات و أوراق معلومات لأبناء المجتمع الراغبين في الإطلاع عليها. |

| المرحلة الثالثة - تشجيع إقامة المؤسسات المحلية/المنظمات المجتمعية و الارتقاء بها | |
|---|---|
| **الخطوة الرابعة - تحديد وسائل لتحسين عملية اتخاذ القرارات** | |
| | |
| **الهدف** | التوصل إلى إجماع حول نوع المنظمة المجتمعية/المؤسسة المحلية الأكثر قدرة على معالجة احتياجات المجتمع وضمان عملية مناسبة لاتخاذ القرارات من أجل إدارة أفضل للموارد الطبيعية. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الأهالي<br>• الميسر، وحدة إدارة المشروع التنموي<br>• فريق المشروع<br>• أشخاص ذوي معرفة واسعة |
| **الأدوات** | • جداول ولوحات عرض تصف المؤسسات المحلية ومهامها الرئيسية وأنواع الأنشطة التي تتخذ من أجلها القرارات بشكل رسمي أوغير رسمي. |
| **الوصف** | • أثناء الإشارة إلى مؤسسة من المؤسسات المحلية الواردة المذكورة، يستعرض الميسر خصائصها ومجالات عملها كما يراها الأهالي ويساعد في تحديد مواضع النقص فيها.<br>• يحضر المنشط جميع المعلومات الإضافية ويوزع على الأهالي كراسات وأوراق معلومات تصف طرق إنشاء المؤسسات الرسمية ووظائفها.<br>• يخاطب الميسر مدركات الأهالي حول مدى تمثيل وأداء ومزايا هذه المؤسسات وعلى وجه الخصوص مشاركتها في إدارة الموارد الطبيعية.<br>• تقود هذه المناقشة عادةً إلى تقييم مساهمة هذه المؤسسات في اتخاذ القرار على مستوى المجتمع. كما يجب أن تقيم أهمية و دور منظمات المجتمع الأخرى في إدارة الموارد الطبيعية وحل المنازعات.<br>• وعند هذه النقطة يلخص الميسر مضمون المناقشات ويقترح على الأهالي نوع المؤسسة المحلية التي سيتم إضفاء الطابع الرسمي عليها والتي تتوافق مع الاهتمامات الرئيسية للمجتمع المحلي.<br>• وفي نهاية الجلسة يذكّر الميسر الأهالي بأنه يجب عليهم أخذ الوقت المطلوب قبل اتخاذ قرار حول المؤسسة التي يريدون اختيارها. ويجب عليه إعلامهم بأنه مستعد لتزويدهم بأية معلومات ودعم إضافي ضروري لاتخاذ قرارهم. |
| **المخرجات** | • جداول مترابطة بالمنظمات الرسمية وغير الرسمية وتحدد أدائها ومحدداتها ومزاياها وأدوارها وعمليات اتخاذ القرار التي تحكم وتنظم استخدام الموارد الطبيعية في المجتمع. |
| **تعليقات و نصائح** | • يجب على الميسر التحضير جيداً لهذه الخطوة. ويجب أن يكون على علم بالمؤسسات المحلية الرسمية وغير الرسمية الموجودة وأعمالها ونفوذها النسبي في المجتمع. ويوصي بشدة باشتراك موظفي الجهة التنموية المسؤولين عن المنظمات المجتمعية مع الميسر والعمل معه من كثب.<br>• من الضروري تجنب اتخاذ قرارات متسرعة. أعط الأهالي الوقت الكافي لمناقشة المسائل حتى يتخذوا القرار الصحيح. ويمكن للميسر أن يزود الأهالي ببعض المعلومات الإضافية التي تساعدهم في فهم أفضل لبعض القضايا مثل تمثيل المنظمة للمجتمع المحلي وكيفية ترسيم الإجراءات ونشوء المنظمات ومزايا بعضها على البعض الآخر، إلخ. والشئ الأكثر أهمية هو أن يكون القرار النهائي صادراً عن المجتمع ذاته (بشأن نوع المنظمة التى تمثله). |

| المرحلة الثالثة - تشجيع إقامة المؤسسات المحلية/المنظمات المجتمعية و الارتقاء بها | |
|---|---|
| **الخطوة الخامسة - وضع إجراءات لإضفاء الصفة الرسمية على المؤسسات المحلية** | |
| | |
| **الهدف** | وضع و تنفيذ خطة عمل لإضفاء الصفة الرسمية على المؤسسات المحلية/المنظمات المجتمعية. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الأهالي<br>• في النهاية اللجنة المحلية المؤقتة المعينة من قبل المجتمع المحلي.<br>• الميسر، وحدة إدارة المشروع التنموي.<br>• موظفو الجهة التنموية المسؤولون عن الارتقاء بالمؤسسات المحلية. |
| **الأدوات** | • مادة داعمة أعدها الميسر سلفاً بشأن الإجراءات الخاصة بإضفاء الصفة الرسمية على إقامة منظمة مجتمعية و تحديد وظائفها و دورها و مزاياها.<br>• إرشادات لإضفاء الصفة الرسمية على المنظمات المجتمعية.<br>• قوانين و أنظمة تتعلق بالمنظمات الأهلية و الجمعيات المهنية. |
| **الوصف** | • يقوم الميسر بمراجعة المراحل التي مر بها الأهالي بدقة للتوصل إلى القرار النهائي المتفق عليه بشأن نوع المؤسسة التي سيتم إضفاء الصفة الرسمية عليها و الدعم المطلوب لاضطلاعها بمهام عملها.<br>• يبدأ الميسر بتهنئة الناس على قرارهم و شكرهم على التزامهم بإجراءات المشروع. و يستخدم المادة الداعمة لتذكيرهم بدور و مهام و عمل المؤسسة ثم يعرض الإجراءات الرسمية المطلوبة لإضفاء الصفة الرسميةً عليها.<br>• يؤكد الميسر للأهالي دعمه الكامل لوضع الإجراءات (تحضير الملفات، إجراء الاتصالات، إلخ).<br>• بعد ذلك يتفق الميسر مع الأهالي على مختلف الخطوات التي سيتم إتباعها لإضفاء الصفة الرسمية على المؤسسة. و يتعين عليه شرح المسؤوليات المختلفة و المواعيد النهائية التي يجب التقيد بها لتأسيس المنظمة.<br>• و في النهاية يساعد الميسر الأهالي على تعيين لجنة مؤقتة تبدأ بالعملية الرسمية و الإجراءات المراد اتخاذها.<br>• أخيراً يسأل الميسر عن وجود أية قضايا تحتاج لمزيد من الإيضاح ثم يشكر الأهالي على التزامهم و يتمنى التوفيق لمنظمتهم. |
| **المخرجات** | • خطة عمل للإجراءات المطلوبة لإضفاء الصفة الرسمية على المنظمة المجتمعية.<br>• تسمية أعضاء اللجنة المؤقتة التي ستضطلع بالمسؤولية عن متابعة إضفاء الصفة الرسمية على المنظمة المجتمعية. |
| **تعليقات و نصائح** | • عند الاقتضاء، يمكن للميسر أن يقترح على الأهالي زيارة منظمة مجتمع موجودة CBO و يفضل أن تكون في المنطقة و ذلك لتبادل الخبرات. |

## 4.3 - المرحلة الرابعة – البرمجة التشاركية

غالباً ما تقلل معظم منهجيات المشاركة القائمة من قيمة الخطوة الرابعة. ويمكن تنفيذ هذه الخطوة على نحو صحيح فقط إذا كان التمويل المتاح معلوماً وعندما يكون ممثلو المانحين قادرين على اتخاذ قرارات فورية ومباشرة خلال جلسات التيسير. ولذلك تعتبر مهمة تحديد مدى الانسجام بين التمويل ومجموعة الأنشطة المتفق عليها والتي تمثل خطة التنمية المتعددة السنوات من أصعب المهام.

وستفسح هذه الخطوة المجال لإعداد قائمة بالأنشطة/الإجراءات الناتجة عن عملية التفاوض والتي يرغب المجتمع بتنفيذها وحشد بعض الدعم من أجلها. ويتفهم الجميع حقيقة عدم إمكانية تنفيذ كل الأنشطة في الحال. لذلك وبناءً على الموارد المالية المتاحة سيتم تحديد الأنشطة الأكثر أهمية وذات الأولوية البالغة والتي خصصت لها اعتمادات في ميزانية البرنامج. ومع ذلك يظل من الضروري وضع برنامج حسب أولويات جميع الأطراف بحيث يأخذ بحسبانه أية عوامل قد تعيق التنفيذ.

يتم عادة وضع خطة التنمية المتعددة السنوات لتغطية فترة من ثلاث إلى خمس سنوات. ويقدم هذه الخطة في صورة وثيقة يوافق عليها المجتمع المحلي من خلال مؤسسته المحلية أو منظمته المجتمعية. ويجب أن تكون هذه الوثيقة بسيطة ودقيقة وتحدد طبيعة وأبعاد وتكاليف الأنشطة والأطراف الفاعلة المحتملة.

من المتوقع أن تتضمن هذه الخطة تحليلاً للجدوى الفنية لكل نشاط. ويجرى هذا التحليل عبر عملية تفاعلية تنفّذ مع الأهالي أو المؤسسة /المنظمة المحلية الممثلة لهم. وهو يتطلب زيارات حقلية من قبل الفريق المتعدد التخصصات الذي يحاول تحديد مواقع الأنشطة المقترحة في حدود منطقة المجتمع المحلي ويستفيد من المعرفة المحلية لوضع النشاط في سياق العمل التنموي ككل.

وسوف تسمح دراسة الجدوى الفنية للفريق المتعدد التخصصات برؤية بعض البدائل للحلول المقترحة من الأهالي، وبدراسة حلول أخرى يمكن مناقشتها مع ممثلي المجتمع المحلي.

يوفر تبادل المعلومات والخبرات عملية تعلم مهمة لكل من أعضاء المجتمع والعاملين الفنيين. ويوضح الجدول التتابع المنهجي للخطوة الرابعة مع مدخلاتها المطلوبة ومخرجاتها المتوقعة.

**مخرجات المرحلة الرابعة**

- **بالنسبة للأهالي**: صار الأهالي على علم بمشاكلهم وأدركوا أن إستراتيجية تنمية طويلة الأمد مبنية على التزامهم (بمساعدة المشروع وأصحاب المصلحة الآخرين) يمكن أن تحسن من رفاهيتهم. لذا

قاموا بتحديد خطة تنمية طويلة الأمد متعددة السنوات. ويجب أن تكون السنة الأولى ذات جدوى فنية وأن يتم وضع خطة عمل جاهزة لتمويلها.

- **بالنسبة لوحدة إدارة المشروع والفريق المتعدد التخصصات**: وضع الفريق المتعدد التخصصات خطة تنمية طويلة الأمد متعددة السنوات في صورة وثيقة و ميزانية سنوية.

**الجدول 7 - التسلسل المنهجي للخطوة الرابعة - البرمجة التشاركية**

| متطلبات أساسية/مدخلات | التسلسل المنهجي | نتائج/مخرجات |
|---|---|---|
| • فريق أخصائيي الموضوع البحثي<br>• وحدة إدارة المشروع/ الجهة التنموية<br>• الخطة الأولية للتنمية | دراسات جدوى للأعمال المسجلة في خطة الأولية للتنمية | • جداول بالأعمال المقترحة بعد توكيد صحتها من قبل الفريق |
| • الميسر<br>• الأهالي والمؤسسة المحلية<br>• فريق أخصائيي الموضوع البحثي<br>• وحدة إدارة المشروع/ الجهة التنموية<br>• الخطة الأولية للتنمية<br>• خريطة الرؤية التنموية | عرض الأعمال المعدلة لخطة التنمية الأولية والتأكد من صحتها واعتمادها. | • خطة تنمية متعددة السنوات |
| • الميسر<br>• الأهالي والمؤسسة المحلية<br>• فريق أخصائيي الموضوع البحثي<br>• وحدة إدارة المشروع/ الجهة التنموية | البرمجة التشاركية للأعمال المتفق عليها | • الأعمال المتفق عليها مع وصف لها |
| • الميسر<br>• الأهالي والمؤسسة المحلية<br>• فريق أخصائيي الموضوع البحثي<br>• وحدة إدارة المشروع/ الجهة التنموية | مناقشة خطة العمل السنوية | • جداول لخطة العمل السنوية |
| • الميسر<br>• وحدة إدارة المشروع/ الجهة التنموية | إعداد خطة العمل السنوية ووضعها في الشكل النهائي لها | • الميزانية السنوية |
| • الميسر<br>• المؤسسة المحلية<br>• وحدة إدارة المشروع/ الجهة التنموية | مناقشة إجراءات تنفيذ خطة العمل السنوية | • اتفاقية/عقد تنفيذي موقع من الأطراف المعنية. |

| المرحلة الرابعة - البرمجة التشاركية | |
|---|---|
| **الخطوة الثانية - عرض الخطة الأولية للتنمية على المجتمع والتأكد من صحتها واعتمادها** | |
| | |
| **الهدف** | تأكد المجتمع من صحة الخطة التنموية بعد مراجعتها وإعادة إجراء تعديلات عليها بمعرفة أخصائيي المواضيع البحثية ووضع التفاصيل المطلوبة لتنفيذها (البرنامج الزمني، مساهمة المجتمع ، إلخ). |
| **الأطراف الفاعلة** | • الميسر<br>• الأهالي والمؤسسة المحلية<br>• فريق أخصائيي المواضيع البحثية<br>• وحدة إدارة المشروع/الجهة التنموية<br>• أصحاب مصلحة آخرين (دوائر الصحة، التعليم، السياحة، إلخ) |
| **الأدوات** | • الخطة الأولية للتنمية (أحد مخرجات التخطيط التشاركي)<br>• خطة تنمية المجتمع بعد إعادة صياغتها<br>• المسارات الفنية لكل نشاط/عملية |
| **الوصف** | تتطلب جلسة التفاوض المشاركة الكاملة لأخصائيي المواضيع من جميع المصالح الفنية التي يطلب منها عند الضرورة تبرير الأسباب وراء أي تغيير تم في الخطة الولية. و يسير العمل بالجلسات بالترتيب التالي:<br>• يعرض الميسر على المشاركين الهدف من الاجتماع ونوع العمل المزمع القيام به، بدءاً بجداول الخطة الأولية للتنمية ووصولا إلى خطة التنمية بعد تدقيقها وإعادة صياغتها.<br>• يقوم الميسر بمراجعة الأنشطة حسب المكون ويلقي الضوء على التعديلات التي أدخلت على الخطة الأولية للتنمية مع الإشارة إلى خريطة الرؤية التنموية عند الضرورة.<br>• يطلب الميسر من أخصائيي المواضيع شرح وتبرير الأسباب وراء التغييرات على الخطة الأولية للتنمية. |
| **المخرجات** | • خطة تنمية متعددة السنوات متضمنة تلخيصاً للأعمال/الأنشطة الناتجة عن عملية التخطيط/البرمجة التشاركية ومعلومات إضافية كما هو محدد أعلاه (جدول 8 و شكل 26). |
| **تعليقات و نصائح** | • شجع التفاعل بين الأهالي وأخصائيي المواضيع وجميع الأطراف الأخرى الفاعلة. ضع في اعتبارك أن هذا التطبيق يجب أن يتيح فرصة مهمة التعلم المشترك وتبادل المعلومات. |

برنامج التنمية الزراعية والرعوية والنهوض بالمبادرات المحلية بالجنوب الشرقي

البرنامج الإطار لتنمية وحدة أولاد شهيدة

الجدول 1 : البنية الأساسية ②

| الأنشطة | المكان | الأولوية | الوحدة | الكمية | تكلفة الوحدة | تكلفة الجملية | التمويل: العمل الوطني عام | التمويل: العمل الوطني محلي | التمويل: البرنامج الوطني | التمويل: أخرى | المرجع | الملاحظات | السنوات 1 | 2 | 3 | 4 | مساهمة المنتفعين | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.4.1.1. (تكملة) | بئر عميقة قريباس الزنط | 1<br>1 | | | | 75 | | | 75 (2003) | | | بصدد الإنجاز<br>في حالة نجاح الاستكشاف يومن الخزان والتجهيزات لبئر واحد | | | | | | |
| 1.4.2.1. تعميق الآبار | بئر نشلة | 1 | المتر | 5 | 1 | 5 | | 5 | | | | - | | xxx | | | أولاد شهيدة | |
| 1.4.3.1. تعميق وتجهيز آبار سطحية | مغيتلة أولاد سلام | 1 | المتر | 20 | 1 | 20<br>2 | | 20<br>+<br>2 | | | | تجهيزات تقليدية ابتداء 2004 | | xxx | | | | |
| 1.4.4.1 تركيز وحدات صغيرة لتحلية المياه للرّعاة | الفطناسية | 1 | | | | 40 | | 20 (تحلية + خزان) | 20 (تجهيزات) | | | خزان 20 م³ (للتفاوض مع FIDA) | | xx | | | | |
| | قرع طروم | 1 | | | | 90 | | 20 (تحلية + خزان) | 70 (تجهيزات) | | | خزان 20 م³ | | xx | | | | |

**الشكل 26 - مثال لخطة تنمية متعددة السنوات مكون البنية التحتية الأساسية في وحدة أولاد شهيدة، تطاوين، تونس**

**الجدول 8 - مثال لخطة تنمية متعددة السنوات / مكون البنية التحتية الأساسية- وحدة أولاد شهيدة، تطاوين، تونس**

| الأنشطة | الموقع | الأولوية | الوحدة | الكمية | التكلفة الوحدة (000) | التكلفة الإجمالية (000) | التمويل: مشروع IFAD | التمويل: البرنامج الوطني | التمويل: مصادر أخرى | سنوات التنفيذ 1 | 2 | 3 | 4 | مساهمة المجتمع | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.4.1.1 (تكملة) | قبرياس | 1 | | | | 75 | | 75 | | | | | | | أنشطة جارية وتتوقف النتائج على توفر المياه |
| 1.4.2.1 تعميق الأبار | بئر هلا | 1 | م | 5 | 1 | 5 | 5 | | | | xxx | | | | |
| 1.4.3.1 تعميق وتجهيز الآبار السطحية | مغيتا أولاد سالم | 1 | م | 20 | 1 | 20 | 20 | | | | xxx | | | | |
| 1.4.4.1. تركيب وحدات خمسية صغيرة لتحليه المياه | فاتراسيا | 1 | عدد | 1 | 40 | 40 | 20 | 20 | | | xx | xx | | | خزان مياه بسعة 20 م3 (للتفاوض مع IFAD) |
| | قراع تاروم | 1 | عدد | 1 | 40 | 40 | 20 | 20 | | | xx | xx | | | |

| المرحلة الرابعة - البرمجة التشاركية | |
|---|---|
| **الخطوة الثالثة - البرمجة التشاركية للنشاطات/ العمليات** | |
| | |
| **الهدف** | وضع إطار زمني وميزانية للأعمال/العمليات التي صيغت في المرحلة السابقة. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الميسر<br>• أخصائيو الموضوع<br>• وحدة إدارة المشروع/الجهة التنموية<br>• المجتمع والمؤسسة/المنظمة المحلية |
| **الأدوات** | • خطة التنمية المتعددة السنوات<br>• خريطة الرؤية التنموية للمجتمع<br>• أوراق معلومات المسارات الفنية لمختلف الأعمال/الأنشطة<br>• جداول بمخرجات التخطيط والبرمجة التشاركية |
| **الوصف** | • في هذه الخطوة تتم صياغة خطة تنمية المجتمع المحلي ويتم التفاوض على البرنامج الزمني للتنفيذ الذي يشكل إطار عمل للاتفاق بين المجتمع المحلي والجهة التنموية. وتتراوح المدة العادية للتنفيذ بين 3 إلى 5 سنوات.<br>• يتم إعداد البرامج حسب (1) أولويات المجتمع، (2) أية عوامل قد تعيق التنفيذ. ومن بين هذه العوامل الوسائل والموارد المتاحة.<br>• بالنسبة لكل نشاط، يركز التفاوض على المواقع التي سيتم تنفيذ العمل فيها والمنتفعين والتكلفة ومساهمة الأهالي ومؤشرات وإجراءات المتابعة والتقييم وأساليب التنفيذ. |
| **المخرجات** | • خطة تنمية متعددة السنوات<br>• خريطة معدلة للرؤية التنموية للمجتمع. |
| **تعليقات و نصائح** | • يجب أن يكون برنامج التنمية واقعياً، ولذلك تجب دراسة قدرات الأهالي ومشروع التنمية والجهة التنموية وجميع المصالح الأخرى دراسة جدية أثناء التفاوض على الخطة التنموية المتعددة السنوات.<br>• شجع الأهالي على مساندة الأنشطة الخاصة بمجتمعهم. |

| المرحلة الرابعة - البرمجة التشاركية | |
|---|---|
| **الخطوة الرابعة - التفاوض على برنامج الميزانية السنوية** | |
| **الهدف** | الحصول من خطة التنمية المتعددة السنوات على الأنشطة التي ستنفذ في كل سنة والتفاوض مع الأهالي وأصحاب المصلحة الآخرين على مضمون خطة عمل السنة الأولى وميزانيتها. |
| **الأطراف الفاعلة** | • أخصائيو الموضوع، الجهة التنموية<br>• منسق المشروع/الجهة التنموية<br>• الأهالي والمنظمة/المؤسسة المحلية<br>• الميسر<br>• وكالات تنموية أخرى<br>• ممثلون عن الإدارات الفنية المعنية |
| **الأدوات** | • خطة التنمية المتعددة السنوات<br>• دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية لمختلف الأعمال/الأنشطة<br>• الميزانية المخصصة للسنة ذات الصلة<br>• خريطة الرؤية التنموية للمجتمع<br>• جداول البرمجة التشاركية (النموذج أدناه) |
| **الوصف** | تتناول هذه الخطوة الجوانب المالية والمفاوضات مع أصحاب المصلحة المعنيين والتي ستفضي إلى وضع الميزانية السنوية. ويتطلب هذا الأمر تحليل تكلفة كل نشاط وتحديد مصادر التمويل. وينبغي أن تتضمن التكلفة التقديرية المساهمة العينية المقدمة من قبل الأهالي. ويجب أن تكون خطة التمويل دقيقة قدر الإمكان وتستفيد من جميع المصادر المساهمة في تنفيذ الأنشطة مثل:<br>• المساهمات المالية النقدية للمنتفعين.<br>• قروض يقدمها المنتفعون.<br>• قوى عاملة يقدمها المنتفعون.<br>• مساهمات مالية من جهات أخرى.<br>يساعد إعداد خطة تمويلية تحدد بالتفصيل مساهمات جميع المانحين وأهالي المجتمع المحلي في المفاوضات بين الأطراف ويؤدي إلى خطة عمل سنوية واقعية. وتبين هذه الخطة المالية المساهمة الحقيقية لجميع الشركاء وتعطي مؤشراً مهماً عن التزامهم. وبإيجاز، فإن المطلوب من الميسر هو استخدام خطة تنمية المجتمع المتعددة السنوات لتحقيق الأغراض التالية:<br>• اختيار الأنشطة التي ستنفذ خلال كل سنة معينة وفق قائمة أولويات الأهالي.<br>• تحديد المواقع الدقيقة والمستفيدين من كل عمل.<br>• تحديد الكميات والفترات الزمنية لكل عملية بناءً على قدرة المصالح الفنية والأهالي لتحقيق الخطة.<br>• التفاوض على مشاركة المجتمع والأساليب العملية الممكنة للتنفيذ بناءً على المسارات الفنية. |
| **المخرجات** | • خطة ميزانية سنوية<br>• مساهمة المجتمع في تنفيذ خطة العمل السنوية محددة. |

| | |
|---|---|
| **تعليقات و نصائح** | • بالرغم من محاولة تحديد مساهمات المجتمع من المهم إقناع الأهالي بأن جميع أشكال المساهمة مرحب بها.<br>• شجع الأهالي على إدراج مهام متابعة وتقييم نشاطات التنفيذ.<br>• انتبه إلى المعلومات والتصحيحات التي اعتبرت ضرورية وأدخلها في خطة تنمية المجتمع المحلي بالمشاركة. |

| المرحلة الرابعة - البرمجة التشاركية | |
|---|---|
| **الخطوة الخامسة - تجميع وتنسيق خطة العمل السنوية** | |
| | |
| **الهدف** | الصياغة النهائية لبرنامج تنفيذ الأنشطة المتفق عليها لكل سنة معينة وعرض أساليب تنفيذ كل نشاط/عمل والحصول على موافقة رسمية من المؤسسة/المنظمة المحلية للبرنامج. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الميسر<br>• وحدة إدارة المشروع التنموي/الجهة التنموية<br>• السلطات المحلية<br>• الشركاء المعنيون<br>• المؤسسة/المنظمة المحلية |
| **الأدوات** | • برنامج الميزانية السنوية<br>• الخطة المتعددة السنوات لتنمية المجتمع<br>• خارطة الرؤية التنموية للمجتمع |
| **الوصف** | • تبدأ هذه الخطوة فور موافقة جميع أصحاب المصلحة على خطة التنمية المتعددة السنوات وبرنامج الميزانية السنوية. وعندئذ، تكون مصادر التمويل المتاحة والأنشطة التي ستنفذ خلال سنة معينة معلومة. وهكذا تكون المعلومات المطلوبة لإعداد اتفاق التنفيذ متاحة.<br>• ولإعداد اتفاق التنفيذ يجهز فريق المشروع، بالتعاون مع الميسر، ملفاً لكل مكون تنموي يحتوي على الأنشطة التي ستنفذ خلال السنة المعينة. وتعرض هذه المعلومات عادةً في صورة جداول.<br>• يضم كل جدول مجموعة من الأعمدة لكل نشاط. وتحمل رؤوس هذه الأعمدة العناوين التالية: اسم النشاط مع رمزه والموقع والأولوية والوحدة والكمية وتكلفة الوحدة والتكلفة الإجمالية والبرنامج الزمني للتنفيذ وخطة التمويل التي تضم مساهمة الأهالي وأخيراً عمود للملاحظات.<br>• بعد الانتهاء والتحقق من الترابط بين خطة التنمية المتعددة السنوات وبرنامج الميزانية السنوية ينظّم احتفال لتوقيع وثيقتين رسميتين تشكلان محصلة العملية التي شارك فيها الأهالي.<br>• إن توقيع عقود التنفيذ يضفي الصفة الرسمية على الشراكة بين كل أصحاب المصلحة. وبالنسبة للمؤسسة/المنظمة المحلية يمثل هذا التوقيع مسؤوليتها أمام المجتمع والجهة التنموية وبنفس الوقت مشاركتها في عملية اتخاذ القرار لتنمية تجمعها. |
| **المخرجات** | • خطة التنمية المتعددة السنوات وخطة الميزانية السنوية موقعتين من قبل المنظمة المحلية والجهة التنموية والسلطات المحلية.<br>• عقود تنفيذ موافق عليها رسمياً. وإبرام اتفاقات بين المنظمة المحلية والمنظمات الأهلية، القطاع الخاص جهات تنموية، مؤسسات بحثية، إلخ. |
| **تعليقات و نصائح** | • لا تباشر بتوقيع خطة الميزانية السنوية ما لم يتم تخصيص الاعتمادات.<br>• من الجدير بالاهتمام إرفاق خرائط المجتمع والرؤية التنموية الطويلة الأمد كمقدمات للخطة السنوية المتعددة السنوات وخطة الميزانية السنوية. |

| المرحلة الرابعة - البرمجة التشاركية | |
|---|---|
| **الخطوة السادسة - التفاوض على إجراءات تنفيذ برنامج التنمية السنوي** | |
| | |
| **الهدف** | إعداد اتفاقات التنفيذ العديدة لبرنامج التنمية السنوي |
| **الأطراف الفاعلة** | • الميسر<br>• المؤسسة/المنظمة المحلية والأشخاص ذوي المعرفة الواسعة<br>• الجهة التنموية ووحدة إدارة المشروع التنموي |
| **الأدوات** | • خطة الميزانية السنوية.<br>• ملفات الدراسات الفنية لمختلف الأنشطة المتفق عليها.<br>• وثيقة المشروع (أساليب التنفيذ) |
| **الوصف** | • تتألف هذه الخطوة من الموافقة على اتفاق (اتفاقات) التنفيذ (يجب أن يكون هناك اتفاق لكل مكون). وتنشأ عقود التنفيذ عن عملية التفاوض بين كل أصحاب المصلحة وتصف كافة إجراءات التنفيذ.<br>• حالما يتم تخصيص الميزانية السنوية وتوقيع خطة التنمية السنوية يعقد الميسر بالاشتراك مع وحدة إدارة المشروع، اجتماعاً مع المنظمة/المؤسسة المحلية وأشخاص أساسيين من المجتمع لمناقشة وتحديد الأساليب المناسبة لتنفيذ مختلف الأنشطة الواردة في الخطة<br>• يبدأ الميسر بتذكير المشاركين بالعمل الذي أدى إلى وضع الخطة ومسؤولية المنظمة المحلية والأهالي عن نجاح خطة التنمية المتفق عليها. وفي هذا الصدد، يؤكد الميسر على أهمية التزامهم والتزام المجتمع بالمشروع وعملية تنمية المجتمع بأكملها وضرورة احترام كل الأطراف لالتزاماتها والوفاء بها في الوقت الحاضر.<br>• تشرح وحدة إدارة المشروع والميسر للمشاركين الأساليب الممكنة التي سيتبعها المشروع في تنفيذ الأنشطة والتشديد على أن اختيار واعتماد الطرق المناسبة أمر يعود للتجمع.<br>• يقدم الميسر كل شرح يحتاجه الأهالي ويكرر استعداد المشروع لتقديم الدعم المطلوب لكل مبادرة محلية مثل تطوير البنية التحتية الأساسية أو تطوير مشاريع صغيرة تكون جزءاً من خطة التنمية السنوية.<br>• مضمون اتفاق التنفيذ:<br>○ نوع الاتفاق (جماعي، فردي، مختلط)<br>○ الشريحة الاجتماعية المستهدفة (شباب، نساء، كبار السن، مجموعات مصالح مشتركة، إلخ).<br>○ هدف العملية<br>○ الشركاء<br>○ الموقع (المواقع) التي ستنفذ فيها الأنشطة.<br>○ وصف الأنشطة الواردة في العملية.<br>○ أساليب تنفيذ كل نشاط والمهام والحاجة للاتصال.<br>○ الإطار الزمني والمواعيد النهائية (المواعيد المتوقعة ومواعيد البدء الفعلية ومواعيد الانتهاء).<br>○ التكاليف وخطة الميزانية ونوع التمويل (تمويل ذاتي، قرض، دعم حكومي، نقد، إلخ). |

| | |
|---|---|
| | ○ مساهمة الشركاء.<br>○ التكاليف الفعلية (بعد التنفيذ).<br>• تتضمن أنواع الاتفاق الممكنة التي قد تنفّذ:<br>○ **النوع الأول**: تنفيذ مباشر – ينفذ من قبل المستفيدين حيث يتلقى المستفيدون أو أهالي المجتمع المحلي الأموال المخصصة للأنشطة ويتولوا المسؤولية كاملة عن تنفيذ العمل.<br>○ **النوع الثاني**: ينفذ من خلال مقاول/مقدم خدمات يتم اختياره من خلال مناقصة تنافسية. ويجب أن يتضمن العقد رقم العقد وأسماء ووظائف الموقعين وأهداف العقد ووصف الخدمات والتكاليف المتفق عليها وشروط الدفع والبرنامج الزمني للتنفيذ والغرامات والمعالجات القانونية (عند حدوث منازعات).<br>○ **النوع الثالث**: ينفذ من قبل دائرة فنية حكومية أو مشروع أو منظمة غير حكومية. وتكون المتطلبات مشابهة تماماً للنوع الثاني.<br>○ **النوع الرابع**: قد تشمل بعض الاتفاقات جميع الأنواع الثلاثة الواردة أعلاه، فعلى سبيل المثال إذا كان العمل "بناء شبكة لمياه الشرب" يمكن أن يقدم المجتمع القوى العاملة وقد تتعاقد شركة خاصة لتركيب مواسير التوصيل بالشبكة بينما تنفذ الإدارة دراسات الجدوى. |
| **المخرجات** | • عقود تنفيذا لأعمال. |
| **تعليقات و نصائح** | • تجنب اتخاذ قرارات سريعة وأكد على جودة التنفيذ ودور المؤسسة/المنظمة الممثلة للمجتمع في متابعة وتقييم عملية اختيار القائمين بالعمل/المقاولين.<br>• شجع على مشاركة النساء والشباب في تنفيذ بعض الأنشطة التي يمكنهم القيام بها (أحياناً يمكن تيسير هذا الأمر من خلال تقديم تدريب أولي أو دعم). |

## 5.3 - المرحلة الخامسة - تنفيذ خطة تنمية المجتمع و متابعتها و تقييمها

تشمل هذه الخطوة التعامل مع مهمة التنفيذ. وفيما يلي التسلسل المنهجي لها:

- إعداد برامج تنفيذ خطة العمل السنوية بناء على عقود تنفيذ الأعمال من خلال تطوير أدوات البرمجة والمتابعة.
- متابعة عقود التنفيذ مع التركيز على جودة العمل المنفذ والميزانية المخصصة للمجتمع المحلي.
- متابعة أداء المؤسسة/المنظمة المحلية من حيث استقلاليتها و تمكينها.
- تقييم مؤشرات الأداء والآثار الخاصة ببرنامج تنمية المجتمع.
- وعلى أساس نتائج متابعة وتقييم خطة الميزانية السنوية وأداء المؤسسة المحلية يتم إجراء تعديلات على خطة التنمية المتعددة السنوات وخطة الميزانية السنوية.

سوف نستخدم نفس إجراءات العمل خلال هذه الخطوة عن طريق الاستمرار في إشراك الميسر وأخصائيي الموضوع والأشخاص المشهود لهم بالمعرفة الواسعة.

وفي الغالب يتم العمل في مجموعات تركيز بناء على مؤشرات الآثار التي سبق إعدادها. ويتم إعداد هذه المؤشرات بالمشاركة مستخدمين إطاراً منطقياً يضم الأهداف والنتائج المتوقعة والافتراضات الرئيسية.

يتولى المشروع/الجهة التنموية والإدارة المسؤولة عن المتابعة والتقييم وأخصائيو المواضيع البحثية مسؤولية إعداد أوراق معلومات المتابعة والتقييم متضمنة تحديد المشاركين في العملية وتواترها. وتعتبر نتائج المتابعة والتقييم مفيدة للغاية في تدقيق أدوات ونتائج العملية التشاركية إذ أنها تخلق وعياً لدى الأهالي بأدوارهم والتزامهم ومسؤولياتهم.

يوضح الجدول 9 التسلسل المنهجي للخطوة الخامسة مع المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة.

**الجدول 9 - التسلسل المنهجي للمرحلة الخامسة - تنفيذ خطة المجتمع ومتابعتها وتقييمها**

| شروط مسبقة/مدخلات | التسلسل المنهجي | نتائج/مخرجات |
|---|---|---|
| • خطة التنمية المتعددة السنوات<br>• الميزانية السنوية<br>• المؤسسة / المنظمة المحلية | اجتماعات لتنفيذ البرنامج | • تحديد مهام أصحاب المصلحة/ الأطراف المعنية |
| • نسخ من عقود التنفيذ<br>• أوراق معلومات المسار الفني<br>• أوراق معلومات متابعة التنفيذ | متابعة عقد/عقود التنفيذ | • تقرير المتابعة حول الإنجازات |
| • أوراق معلومات المتابعة<br>• المؤسسة المحلية والأشخاص ذوي المعرفة الواسعة وبعض المستفيدين<br>• الميسر وأخصائيي الموضوع البحثي | متابعة أداء المؤسسة المحلية | • - تقرير المتابعة متضمناً التوصيات |
| • سجل الوقائع<br>• الميسر وفريق المشروع والمؤسسة الملحية | تقييم مؤشرات الآثار | • مؤشرات الآثار بعد تقييمها |
| • خطة التنمية المتعددة السنوات<br>• خطة الميزانية السنوية<br>• نتائج متابعة السنة الماضية<br>• الميسر، أخصائيي الموضوع البحثي<br>• المؤسسة المحلية والأهالي | تعديل خطة التنمية المتعددة السنوات وإعداد خطة الميزانية السنوية القادمة | • خطة التنمية المتعددة السنوات معدلة وموافق عليها<br>• خطة الميزانية للسنة القادمة |

| المرحلة الخامسة - تنفيذ خطة تنمية المجتمع و متابعتها و تقييمها | |
|---|---|
| **الخطوة الأولى - اجتماع للتخطيط لتنفيذ خطة تنمية المجتمع** | |
| | |
| **الهدف** | الاجتماع مع المؤسسة المحلية الممثلة للمجتمع ومناقشة الأنشطة المقرر تنفيذها بناءً على الميزانية السنوية وعقود تنفيذ الأعمال وإعداد خطط عمل ومهام لكل الأطراف المعنية. |
| **الأطراف الفاعلة** | • منسق المشروع<br>• الميسر، وحدة إدارة المشروع / الجهة التنموية<br>• إخصائيو المواضيع ومسؤولين آخرين بالجهة التنموية<br>• العاملون في المتابعة والتقييم |
| **الأدوات** | • الميزانية السنوية<br>• عقود تنفيذ الأعمال<br>• خطة تنمية المجتمع المتعددة السنوات |
| **الوصف** | • بناءً على خطة الميزانية السنوية وعقود تنفيذ الأعمال يقوم منسق المشروع/الجهة التنموية بمراجعة الترتيبات والشروط المطلوبة لكل عملية.<br>• يجب تحديد المسؤوليات عن متابعة الإنجازات وكذلك تكرارية المتابعة والوسائل اللازمة لجمع المعلومات.<br>• يحرر محضر يلخص القرارات المتخذة خلال الاجتماع يوثق مسؤوليات جميع الشركاء على أن يتم إرساله إلى جميع ألأطراف المعنية بما فيهم المؤسسة المحلية والقائمين على التشغيل ومقدمي الخدمات. |
| **المخرجات** | • محضر اجتماع التخطيط لتنفيذ خطة الميزانية السنوية<br>• أدوات متابعة |
| **تعليقات و نصائح** | • تأكد من أن كل المشاركين في تنفيذ خطة الميزانية السنوية يشاركون في الاجتماع. |

| المرحلة الخامسة - تنفيذ خطة تنمية المجتمع و متابعتها و تقييمها | |
|---|---|
| **الخطوة الثانية - متابعة عقود تنفيذ الأعمال** | |
| | |
| **الهدف** | متابعة تنفيذ عقود الأعمال من أجل تقييم جودة الإنجازات ودرجة مشاركة المجتمع/ المؤسسة المحلية. |
| **الأطراف الفاعلة** | • منسق المشروع/الجهة التنموية<br>• الميسر، وحدة إدارة المشروع، أخصائيو المواضيع<br>• المؤسسة/ المنظمة المحلية، الأهالي، مجموعات التركيز<br>• القائمون بأنشطة المتابعة والتقييم |
| **الأدوات** | • نسخ من عقود تنفيذ الأعمال<br>• أوراق معلومات المسار الفني<br>• تقارير عن المتابعة أثناء التنفيذ (البرنامج الزمني للمتابعة الميدانية ومحاضر الاجتماعات وتعليقات/توصيات مجموعات التركيز).<br>• استمارة/أوراق معلومات المتابعة والتقييم (M&E). |
| **الوصف** | • أثناء الإشارة إلى عقود تنفيذ الأعمال يقوم الميسر بتنظيم زيارة ميدانية ودعوة أخصائيي المواضيع البحثية والمسؤولين عن تنفيذ المهام والمؤسسة/المنظمة المحلية لمصاحبته خلال الزيارة. وسوف تخطر المؤسسة المحلية، من جانبها، المستفيدين بالزيارة.<br>• بمجرد وصول المجموعة إلى المواقع المراد زيارتها يتم عقد اجتماع مع لجنة المنظمة المحلية لتجميع ملاحظاتها ومقترحاتها حول مستوى إنجاز الأعمال.<br>• تتم متابعة العمل الميداني وفق الشروط المرجعية لعقود تنفيذ الأعمال آخذين بالاعتبار الفجوات وجودة التنفيذ ومدى احترام مختلف الأطراف والمستفيدين للعقد. ويجب إبلاء اهتمام خاص لمساهمة ومشاركة الأهالي ومدى شعورهم بملكية الأعمال.<br>• يتم إدراج نتائج عملية المتابعة الميدانية في نظام إعداد تقرير المتابعة والتقييم من أجل تحديث قاعدة بيانات المشروع وتقييم ملاءمة مؤشرات المتابعة والتقييم. |
| **المخرجات** | • تقرير المتابعة |
| **تعليقات و نصائح** | • من الجائز أن تغطي عملية المتابعة بنداً أو أكثر من بنود عقود تنفيذ الأعمال.<br>• شجع المناقشات مع المستفيدين حول واقع التنفيذ وجودة العمل ومستوى مساهمتهم |

| المرحلة الخامسة - تنفيذ خطة تنمية المجتمع و متابعتها و تقييمها | |
|---|---|
| **الخطوة الثالثة - متابعة أداء المؤسسة /المنظمة المحلية (الممثلة للمجتمع)** | |
| | |
| **الهدف** | متابعة أداء المنظمة المحلية بغرض تحسين قدرتها وكفاءتها في العمل. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الميسر والشخص المسؤول عن المنظمات المحلية<br>• مجموعات التنمية<br>• بعض ممثلي الأهالي |
| **الأدوات** | • أوراق معلومات المتابعة |
| **الوصف** | • ينصح بإعداد دليل لإجراء المقابلات المرتبطة بهذه العملية ويهدف الدليل إلى تناول مختلف مسائل المنظمة المحلية من حيث قدرتها وكفايتها على حشد الناس وتبادل المعلومات وإدارة برنامج تنمية المجتمع وإقامة علاقات مع أصحاب المصلحة الآخرين والتقيد بالعقود. ويجب أيضاً أن يتناول الدليل مدى تقدير أعضاء المجتمع المنظمة المحلية الممثلة لهم.<br>• يتناول الميسر هذه المسائل مع لجنة المنظمة المحلية وممثلي المجتمع. ومن بين العناصر الأساسية التي يجب أخذها بالاعتبار عند تقييم الأداء: (1) توفر المعلومات، (2) الالتزام باللوائح المنظمة للمنظمات المحلية، (3) عقد الاجتماعات العامة والدورية مع الأهالي في حينها، (4) إمساك دفاتر الحسابات الدقيقة ومراجعتها وتحديثها أولاً بأول، (5) توفر تقارير مهمة مثل محاضر لكل الاجتماعات.<br>• يجب إبلاء اهتمام للمبادرات التي تتبناها المنظمة المحلية لحل المنازعات وجمع الأموال المطلوبة لتنفيذ خطة تنمية المجتمع. |
| **المخرجات** | • تقرير المتابعة.<br>• برنامج تدريبي داعم ومساند. |
| **تعليقات و نصائح** | • يمكن إجراء هذه العملية في نفس الوقت مع متابعة خطة الميزانية السنوية.<br>• يوصي بشدة بتنظيم ورشة عمل مع المنظمة المحلية وأصحاب المصلحة الآخرين للتأكد من صحة تقرير المتابعة. |

| المرحلة الخامسة - تنفيذ خطة تنمية المجتمع و متابعتها و تقييمها | |
|---|---|
| **الخطوة الرابعة - تقييم مؤشرات الآثار** | |
| | |
| **الهدف** | متابعة أداء المشروع واتخاذ كافة الأجراءات الضرورية لتحسين كفاءة التنفيذ في مراحله العديدة خلال فترة وجوده. |
| **الأطراف الفاعلة** | • فريق المشروع ومدير المشروع/الجهة التنموية.<br>• الميسر<br>• الموظفون المسؤولون عن المتابعة والتقييم<br>• لجنة المنظمة المحلية الممثلة للمجتمع المحلي |
| **الأدوات** | • سجل وقائع المشروع.<br>• وثائق المتابعة والتقييم. |
| **الوصف** | • عند الإشارة إلى سجل وقائع المشروع، فيم وقدر مؤشرات المتابعة بغرض قياس درجة تحقيق أهداف المشروع ومخرجاته ونشاطاته الرئيسية.<br>• أجمع المعلومات من المصادر الواردة في سجل الوقائع لكل مؤشر ودقق ذلك مع مصادر أخرى للتأكد من موثوقية/صدق البيانات.<br>• لأسباب عملية، ابدأ أولاً بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأنشطة ثم بيانات النتائج وأخيراً مؤشرات تحقيق الأهداف.<br>• نقل محاضر زيارات المتابعة الدورية المصدر الأساسي للبيانات وكذلك التقارير الخاصة التي يقدمها أخصائيو المواضيع.<br>• فور الانتهاء من إعداد تقارير المراقبة وتقييم الآثار يجب إرسال نسخ منها إلى أعضاء فريق المشروع وأخصائيي المواضيع البحثية والجهة التنموية وأصحاب العلاقة الآخرين لإبداء الملاحظات عليها. |
| **المخرجات** | • تقارير المتابعة (تقريران في السنة كحد أقصى) بشأن واقع تنفيذ المشروع. |
| **تعليقات و نصائح** | |

| المرحلة الخامسة - تنفيذ خطة تنمية المجتمع و متابعتها و تقييمها | |
|---|---|
| **الخطوة الخامسة - تعديل خطة التنمية المتعددة السنوات و إعداد البرنامج و الميزانية السنوية القادمين** | |
| | |
| **الهدف** | وضع خطة ميزانية للسنة القادمة على أساس نتائج متابعة وتقييم خطة الميزانية السابقة وإجراء أية تعديلات ضرورية على خطة التنمية المتعددة السنوات. |
| **الأطراف الفاعلة** | • الميسر والأشخاص المسؤولون عن دائرة التخطيط والبرامج في الجهة التنموية.<br>• القائمون بالمتابعة والتقييم.<br>• أخصائيو المواضيع البحثية في الجهة التنموية وغيرهم من الأطراف المعنية الأخرى.<br>• الأهالي والمنظمة المحلية الممثلة لهم. |
| **الأدوات** | • خطة التنمية المتعددة السنوات وبرنامج الميزانية السنوية<br>• تقارير المتابعة والتقييم للسنة الماضية. |
| **الوصف** | • يعقد الميسر اجتماعاً مع المنظمة المحلية وأهالي المجتمع المحلي لمناقشة الإنجازات التي تم التوصل إليها خلال السنة مستخدماً نتائج المتابعة والتقييم بالمشاركة لخطة الميزانية السنوية وأداء المنظمة الملحية وتقارير انجازات المشروع كمصادر للمعلومات.<br>• يناقش الحاضرون أية فجوات/جوانب قصور حددت سلفاً فيما أنجزه القائمون بالأعمال ويقدمون اقتراحات لتحسين ورفع مستوى أداء التنفيذ. ويتم تسجيل جميع الاقتراحات ودراستها أثناء إعداد برنامج الميزانية السنوية القادمة.<br>• بعد هذا الاجتماع وباستخدام جداول خطة التنمية المتعددة السنوات يضع الميسر خطة ميزانية السنة القادمة، وترحل المبالغ غير المستخدمة من ميزانية السنة السابقة إلى ميزانية السنة التالية. وخلال هذه العملية قد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات على خطة التنمية المتعددة السنوات. |
| **المخرجات** | • خطة الميزانية للسنة التالية.<br>• خطة التنمية المتعددة السنوات بعد مراجعتها وتعديلها في النهاية. |
| **تعليقات و نصائح** | • قد تمتد هذه الخطوة إلى عدة جلسات، وربما كان من الأفضل تطبيقها عن طريق العمل مع مجموعات تركيز واختتامها بجلسة عامة يحضرها كل الأطراف المعنية. |

# مـراجـع


Chambers, R.G. 1994. The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Development* 22(7): 953-969.

Chambers, R.G. 1997. *Whose reality counts? Putting the first last.* London: Intermediate Technology Publications.

Haddad, N. and Eltom, A., 2002. Program for the development of integrated crop-livestock production in low rainfall areas of Mashreq and Maghreb Phase II: Participatory validation of Integrated Systems Technology Packages to improve adaptability under favorable policy environments. Review Mission Report to IFAD, June 23, 2002.

El Harizi, K. 2003. L'autonomisation du rural pauvre dans un environnement politique volatile. Un modèle théorique d'autonomisation, Rapport d'étude, 1, IFPRI.

Nefzaoui, A., Saadani, Y., Jallouli, H., Raggad, N. and Lazarev, G. 2003. Guide opérationnel pour l'élaboration et la mise en œuvre de plan de développement participatif avec les communautés agro-pastorales. Projet de développement agro-pastoral et de promotion des initiatives locales dans le Sud Est (PRODESUD).

Ngaido, T., El-Mourid, M., Awawdeh, F., Chriyaa, A., Hassan, S. Hajj, Malki, M., Nefzaoui, A., Sbeita, A., Shideed, K., Sweidan, Y. 2002. Partnership with local communities: The Mashreq and Maghreb Community Approach for the Dry Areas. Abstract, ASA, 2002, USA.

Ribot, J.C. 2003. Democratic decentralization of natural resources: Institutional choice and discretionary power transfers in sub-Saharan Africa. *Public Administration and Development* 23: 53-65.

Sanders, J.H. and Serghini, H. 2002. The impacts of IFPRI on the M & M project in North Africa and the Middle East, Review Mission report for IFPRI, October, 2002.

Thomas, R.J., El Mourid, M., Ngaido, T., Halila, H., Bailey, E., Shideed, K., Malki, M., Nefzaoui, A. Chriyaa, A., Awawdeh, F., Hassan, S.H., Sweidan, Y., Sbeita, A. 2004. The development of integrated crop–livestock production systems in the low rainfall areas of Mashreq and Maghreb. CGIAR/INRM Panel, Case 5. 2004.

# مـلحـقـات

# الملحق 1- استبيان اجتماعي-اقتصادي للاسر وملكية الأراضي

1. **تعريف**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الاستبيان | | التاريخ (شهر/سنة) | | رمز المساح | | المجتمع | |
| اسم رب الأسرة | | العمر | | النشاط الرئيسي | | | |
| مكان الإقامة الرئيسي | | المدة في مكان الإقامة الرئيسي (أشهر) | | أماكن إقامة أخرى (موقع) | | | |
| الجزء | | الجزء الفرعي (اللحمة) | | | | | |

2. **التركيبة الأسرية** ( ابدأ بالسؤال عن عدد الأفراد المتزوجين الذين يعيشون ضمن الأسرة ومن ثم وصف رب الأسرة مع إدخاله وزوجته في التعداد)

| **الرقم** | **الاسم** | **الجنس M/F** | **أقل من سنة** | | **1-5 سنة** | | **6-18 سنة** | | **19-25 سنة** | | **26-60 سنة** | | **61 وأكثر** | | **عدد الأولاد في المدرسة حالياً** | | **عدد الأشخاص وفق الترتيب الأبجدي** | | **عدد الأشخاص الغائبين** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ذ | أ | ذ | أ | ذ | أ | ذ | أ | ذ | أ | ذ | أ | ذ | أ | ذ | أ | ذ | أ |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

### 3. التجهيزات لدى الأسرة (عددها)

| سيارات /شاحنات | قاطرات | جرارات | خزانات 5000 ل | خزانات 500 ل | أبار خاصة | خزانات خاصة (للري) | خزانات مشتركة | محراث | عربة حصان | حظيرة غنم | خيمة | مخزن زراعي | الطاقة الكهربائية | مياه الشرب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | 1- شمسية<br>2- شركة<br>3- لا يوجد | 1-<br>2-<br>3- |
| | | | | | | | | | | | | | | |

### 4. السكن (عددها)

| | أحجار (قاسية) | طين | خيم | |
|---|---|---|---|---|
| عدد الغرف | | | | |

### 5. الثروة الحيوانية (عدد الرؤوس)

| نعاج | ماعز | أبل | أبقار | أرانب | دجاج |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

| خيول |
|---|
| |

**6. عدد الرعاة:** عضو العائلة: ..... مختلط:..... مستأجر:.....

### 7. علف إضافي (خلال السنة الحالية):

| شعير (كيس كغ) | علف مركّز (كيس كغ) | نخالة (كيس كغ) | أخرى (بدفة) | أخرى (بدفة) | تبن مشترى (بالة كغ) | تبن منتج ذاتياً (بالة كغ) | فش (بالة كغ) | أخرى |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |

**8. عدد الحيوانات المباعة (خلال السنة الحالية)**

| نعاج | حملان | ماعز | صغار الماعز | أبقار | عجول | إبل | صغار الإبل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

**9. مصادر الدخل الرئيسية**

| الرقم | نوع الأنشطة | عدد الرجال | عدد النساء |
|---|---|---|---|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

**10. الهجرة**

| | |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

**11. استخدام الأسر للأراضي** (اسأل عن عدد المقاسم ثم استخدام كل مقسم وموقعه ضمن المناطق الجغرافية)

| | | | محاصيل مروية | | زراعات شجرية | | | | محاصيل الحبوب | أخرى | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الرقم | رمز المنطقة الجغرافية | ملكية الأرض<br>1. خاصة<br>2. جماعية (عائلة)<br>3.جماعية (قبيلة) | مكثفة (هـ) | ري تكميلي (هـ) | عدد أشجار الزيتون | عدد أشجار التين | عدد أشجار النخيل | أخرى | (هـ) | | |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |

**12. الرعي (اذكر أكثر المناطق استخداماً في الرعي)**

| الرقم | نوع المراعي<br>1. خاص<br>2. مشترك (عائلة)<br>3. مشترك (قبيلة)<br>4. مشترك (خارج المجتمع ) (عابر) | المنطقة الجغرافية | منطقة رعي خاص (هـ) | عدد الرؤوس | الشتاء (المدة، الأشهر) | الربيع (المدة، الأشهر) | الصيف (المدة، الأشهر) | الخريف (المدة، الأشهر) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |

**13. سقاية الحيوانات:** خزان: نعم/لا بئر1:..... بئر2:..... بئر3:.....

**14. العضوية** في **مؤسسة محلية**

| نوع المؤسسة المحلية | هيئة غير حكومية | ... | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

## الملحق 2- وصف مفصل للقطاعات الداخلية لمنطقة المشروع (مثال لمنطقة بوريت لحداب، الجزائر)

| الرمز | اسم المنطقة | الوصف | صورة توضيحية |
|---|---|---|---|
| 2.1 | بيشيا | • تبلغ مساحة منطقة بيشيا حوالي 2,847 هـ كذا (7% من مساحة منطقة المشروع) وتمثل المراعي 86% من مساحة المنطقة، ومنها 27% أراضي زراعية، وهي على شكل منحدرات خفيفة وتلال صغيرة.<br>• التربة صخرية مع وجود طبقات من الكالسيوم على عمق 80 سم ووجود نباتات الحلفاء بحالة جيدة في بعض الأراضي الخاصة.<br>• تتصف هذه المنطقة بأنها من أكثر المناطق شهرة في زراعة الأشجار حيث تروى مساحة 100 هكتار من أشجار الزيتون وهو ما حققه بعض المستثمرين في إطار برنامج استخدام الأراضي الزراعية بنظام الامتيازات.<br>• تم تخصيص 23% من المنطقة لتطوير زراعة النباتات الرعوية ويقوم بتنفيذ ذلك السلطة العليا لتنمية البادية (HCDS)، وهي بذلك تمثل الزراعات الرعوية الأكثر أهمية في بوريت لاحدب (زراعة السرمق والمراعي المحمية).<br>• يغلب محصول الشعير على محاصيل الحبوب.<br>• يمكن وصف نظام الإنتاج بأنه من النوع الزراعي-الرعوي المتنوع.<br>• واقع الأراضي جماعي وتعود ملكيته إلى لاحدب أرك مع استخدام فردي للأراضي. وبالإضافة إلى ذلك هناك بعض الأراضي الخاصة المملوكة لمستثمرين.<br>• وجود تنقيب فردي وجماعي عن المياه.<br>• مكان ممتع لممارسة رياضة الصيد | |

| الرمز | اسم المنطقة | الوصف | صورة توضيحية |
|---|---|---|---|
| 1.2 | بويرة | • تبلغ مساحة بويرا 3,162 هكتار (8% من المنطقة الإدارية لبوريت لاحدب) وتقدر المراعي بحوالي 70% من هذه المساحة وتمثل الأراضي الزراعية 41% من تلك النسبة.<br>• تستضيف هذه المنطقة المركز الإداري لبوريت لاحدب، ويوجد فيها مدرسة تعليم أساسي ومدرسة أعدادية/متوسطة وجامع ومدرسة لتعليم القرآن وأماكن للإقامة ومحطة لتكسير الأحجار وفرقة للدرك ودفاع عام ومكتب للسجل المدني.<br>• تتميز هذه المنطقة بأقوى تمركز للسكان.<br>• تغطي الرمال 7% من أراضي المنطقة.<br>• تعتبر منحدرات الحقبة الجيولوجية الرابعة هي الشكل الجيوموفولوجي السائد، مقارنة بالتضاريس المنخفضة الميول والتي تشغلها تكوينات من الأحراج (ماتورال التي تحتوي على الصنوبر الحلبي).<br>• التربة ليست عميقة جداً وصخرية عادةً.<br>• تعتبر المراعي متدهورة جداً وتتكون من نباتات البادية مثل: الصر والحرمل والشنان والشيح وبقايا الحلفاء.<br>• تتم زراعة الحبوب على مساحة 50% من مساحة المراعي التي تمثل 85% من مساحة هذه المنطقة.<br>• تم تحديد نظامين للإنتاج: زراعي-رعوي ( وهو السائد) وزراعي-حراجي- رعوي).<br>• لم يعد لوجود نبع عين اغلال الدور الاجتماعي الذي كان يلعبه في الماضي ولكنه يستمر في ضمان تكوين ديني بعد شقاق في القرن التاسع عشر بسبب الوضع لسياسي السائد آنذاك.<br>• توجد مقبرة لاحدب الرئيسية.<br>• يوجد مصدر مياه طبيعي (عين اغلال)، ويتم التنقيب عن المياه من قبل السلطة العليا لتنمية البوادي.<br>• إن واقع الأراضي جماعي ويعود ملكيته لـ عرش لاحداب مع استخدام فردي للأراضي.<br>• تعتبر تربية الحيوانات مختلطة (أغنام-أبقار-ماعز) مع انتشار واسع لتربية الأغنام. | |

All material in this publication is licensed under
Creative Commons Attribution NonCommercial-ShareAlike 2.5
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/

لقد تم إعداد هذه الكتاب بدعم من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية IFAD
ومركز البحوث للتنمية الدولية IDRC

## إذا كنت بحاجة إلى مزيد من المعلومات...

**يرجى الاتصال بقرية نت على الطرق الأتية:**


++20-2-37627729 أو ++20-2-33367051

++20-2-33367056

٨ شارع أحمد نسيم - الدور الثامن - الدقي - الجيزة - مصر

صندوق بريد: ص. ب ١٤- الأورمان - الدقي- الجيزة - مصر

د. مصطفى مالكي - المنسق الإقليمي mmalki@idrc.org.eg

هالة رفيق - المسئولة الإدارية hrafik@idrc.org.eg

http://www.karianet.org

http://www.ifad.org

http://www.idrc.ca