

هندسة المشاريع



مدخل التخطيط الإستراتيجي للجمعيات

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من بين الوسائل الأكثر نجاعة لأي تقدم تنموي مستديم. فهو يساعد على قراءة المستقبل والتحضير له خلافا للتخطيط الإجرائي الذي يركز على أجرأة ما تم التخطيط له استراتيجيا.

يعتمد التخطيط الإستراتيجي على استقراء وتحليل الحاضر (السياسات المتبعة، الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، التوجهات الوطنية والدولية... الخ.) لاستشراف المستقبل. وهذا الأخير يتأثر ويتشكل بأعمال نبرمجها، عوض أن نسلم بأن السياسات المتبعة والتوجهات الوطنية والدولية الحالية تتطور خطيا مع الزمن دون أن تتغير أو تتأثر.

تتوقف فعالية ومردودية أية مؤسسة على التفاعل الحاصل بين مختلف مستويات نظام تسييرها. ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات :

- يتعلق المستوى الأول بالسؤال حول الذات، والرؤية، والمهمة والاختيارات الإستراتيجية، وهو الذي يحدد أسباب الوجود ويتطلب تحليل الواقع وتهيئ المستقبل. وهو كذلك بمثابة العمود الفقري لكل مؤسسة، فوضوحه يسهل تقدم هذه الأخيرة على المستويين الآخرين.
- أما المستوى الثاني فيتعلق بمنظومات ووسائل وآليات التسيير المتبعة من طرف كل مؤسسة. والهدف من هذه الآليات هو ترسيخ قيم الشفافية والوضوح وطرق اتخاذ القرار وكذا تداول المعلومة، وذلك من أجل فعالية ومردودية أكثر.
- ويتمحور المستوى الثالث حول العنصر البشري والكفاءات والمهارات، وهنا يتعلق الأمر بالهيئات التطوعية أو العاملة في المؤسسة وكيفية تسييرها، والكفاءات التي يجب تطويرها، حيث يعتبر العنصر البشري بمثابة رأس مال كل مؤسسة وأهم الموارد لضمان الاستمرارية، لهذا يجب تطوير إمكانياته والرفع من

مهاراته. وترتبط هذه المستويات الثلاث فيما بينها بشكل وثيق وعضوي. ويمكن للمؤسسة أن تشتغل على هذه المستويات المختلفة مع التركيز على أحدها حسب مستوى تطورها.

فيما يخص المستوى الأول والمتعلق بالرؤية، فإنه يمس الأهداف والاختيارات الاستراتيجية، والتوجهات المستقبلية ومقاربات العمل المتبناة من طرف المؤسسة. فالتخطيط الإستراتيجي كمقاربة تشاركية يمكن من رؤية جديدة لهذا المستوى.

إن المؤسسة التي تنهج مقاربة التخطيط الإستراتيجي لا تتهياً للمستقبل بل تهيؤه لضمان نجاح مشاريعها وبرامجها المستقبلية، هذا المستقبل ليس أمراً محتوماً حيث لا يمكن مباشرته، بل يمكن تغييره وتشكيله حسب توجهات الأشخاص والمؤسسات. إن الإجراءات المبرمجة بإتقان تصبح ضامنة للمستقبل الذي نريده وهي تنجز حسب تصورنا له وحسب الإمكانيات المتوفرة لدينا كفاعلين تنمويين.

هذا التصور يقوم على اعتبار التخطيط الإستراتيجي كمجموعة وسائل وتقنيات تعتمد المؤسسة لإعادة خلق ذاتها باستمرار لكي تحقق قدراً مرغوباً فيه من التنمية.

لماذا التخطيط الإستراتيجي التشاركي؟

إن من شأن التبنّي الفعلي للتخطيط الإستراتيجي التشاركي خلق قيمة مضافة أكيدة لصالح الجماعات المحلية والجمعيات. وهذا الدليل هو محاولة لإبراز الإيجابيات التي يمكن أن تضيفها هذه المقاربة إلى هاتين المؤسستين :

● التخطيط الإستراتيجي التشاركي مقاربة تدعو إلى التفكير العميق في المستقبل. إذ يسمح بكشف حاجيات السكان الآنية والمستقبلية، كما أنه يمكن من التنبؤ بالتغيرات الممكنة وقوعها. وبذلك فهو يحث على تكوين وتحديد رؤية مشتركة للمستقبل ويمكن في نفس الوقت من استكشاف الإستراتيجيات المناسبة من أجل الاستجابة لحاجيات السكان وتلبية طموحاتهم ؛

● التخطيط الإستراتيجي التشاركي مقاربة لتحسين التدبير. إذ يسمح بالإكباب على الأولويات واستكشاف البنيات والوسائل المناسبة من أجل تنسيق وتدبير التدخلات، كما يقدم إطاراً دقيقاً لمتبع مشاريع التنمية وفق مؤشرات قابلة للمعاينة والقياس، ويعطي أخيراً الحجج الضرورية لتعبئة تمويل المشاريع المبرمجة ؛

● التخطيط الإستراتيجي التشاركي طريقة عمل تسهل وتوجه الحوار مع جميع المتدخلين المحليين، إذ يشكل إطاراً للتشاور حول آفاق التنمية بطريقة تشاركية ؛

● التخطيط الإستراتيجي التشاركي هو مقاربة لتحسين التواصل داخل المؤسسة. فهو يساهم بشكل منظم في إخبار الشركاء والسكان حول الأهداف الإستراتيجية، وحول المشاريع الجارية وتتبعها وتقييمها. إن من شأن هذا التواصل أن يحسن الفهم ويساعد على انخراط والتزام كل الأطراف المعنية.

وتحمل مقاربة التخطيط الإستراتيجي التشاركي في طياتها الإيجابيات التالية :

● إعطاء الأولوية للإستراتيجيات والمشاريع التنموية التي تستجيب لانتظارات وطموحات السكان ؛

● توفير الظروف المواتية من أجل تنمية مستدامة تستفيد منها الأجيال الحاضرة والمستقبلية ؛

● تمكين المنتخبين وأطر الجماعات المحلية والجمعيات من أن يصبحوا المبادرين والمسيرين الحقيقيين للتنمية المحلية ؛

● تمكين الجماعات المحلية والجمعيات على تخصيص مواردها المحدودة للاستجابة للأولويات بطريقة فعالة ؛

● تقوية قدرات الجماعات المحلية والجمعيات على تعبئة موارد أخرى من أجل التنمية ؛

● جعل المؤسسة المحلية قادرة على وضع أهداف مضبوطة قابلة للقياس، وتمكن من مراقبة مدى تحقيق الأهداف.

يقوم التخطيط الإستراتيجي على قراءة مستقبلية من أجل النمو بصفة امتيازية عند مختلف المتدخلين. فهو يتطلب ديناميكية وقدرة على التعامل مع جميع المتغيرات، ويسعى كذلك إلى تحديد التوجهات الكبرى والأهداف الرئيسية التي يجب على المؤسسة تحقيقها من أجل الوصول إلى غايتها، وأخيرا يمكن من وضع خطة للعمل.

ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى :

- اختيار عدد محدود من الأولويات، انطلاقا من رسالة الجمعية ووضعتها الحالية، ومن حاجيات الفئة المستهدفة واتجاهات المجتمع الذي تنشط فيه ؛
- تحليل الوسط ؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية ؛
- تخصيص الموارد حسب الأهداف ؛
- إعداد إستراتيجية للتدخل ؛
- تقييم استمرارية البرامج والمشاريع.

التخطيط الإستراتيجي على المستوى الداخلي

على الصعيد الداخلي، يمثل التخطيط الإستراتيجي :

- عملية للتفكير والاستنباط التي تمكن المؤسسة من :
- توقع التغيرات الممكن حدوثها ؛
- التحديد الجلي لل صعوبات والفرص التي تحيط بها ؛
- صياغة إستراتيجية مبنية على نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وتؤخذ بعين الاعتبار استغلال الفرص وتجنب الأخطار ؛
- تحديد الوسائل المتوفرة لديها والتي تحتاجها.

آلية للتسيير تساهم في :

- تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؛
- تدقيق الأولويات والأنشطة على المدى القصير والمتوسط ؛
- تحديد وسائل التنسيق بين سياسات وأنشطة المؤسسة ؛

التخطيط الإستراتيجي وسيلة وليس غاية. فهذا لا يكفي أن تتم صياغة وثيقة تهم التخطيط الإستراتيجي التشاركي من طرف مؤسسة ما للقول بأن هذه المؤسسة قد تمكنت من حل كل المشاكل، بل يجب اعتبار هذه الوثيقة حافزا على أن تكون التخطيطات الإستراتيجية مقرونة بالالتزام والعمل على التنفيذ والمتابعة والتقييم.

التخطيط الإستراتيجي

تعريف

التخطيط الإستراتيجي التشاركي عملية ديناميكية وتفاعلية ومستمرة في الزمن. تتطلب التزاما مسؤولا من جميع الأطر والفعاليات. ومن أجل القيام بهذه العملية على أحسن وجه، يجب على جميع المشاركين، وخصوصا مسيري المؤسسة المعنية بالتخطيط، تخصيص ساعات طويلة من العمل لهذا الغرض.

نتمكن، عند كل تخطيط استراتيجي، من بناء تدريجي لقدراتنا الفردية والمؤسسية وتناول الحقائق بشكل نسقي. بالموازاة مع ذلك، نتمكن من تحسين مؤهلاتنا في تحليل الظواهر والرهانات، ونتائج تدخلاتنا وكذلك ديناميكية محيطنا التنظيمي. وعليه، من الضروري التأكد من أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتطلب باستمرار إجراء التقييمات حسب الوسط.

أهداف التخطيط الإستراتيجي

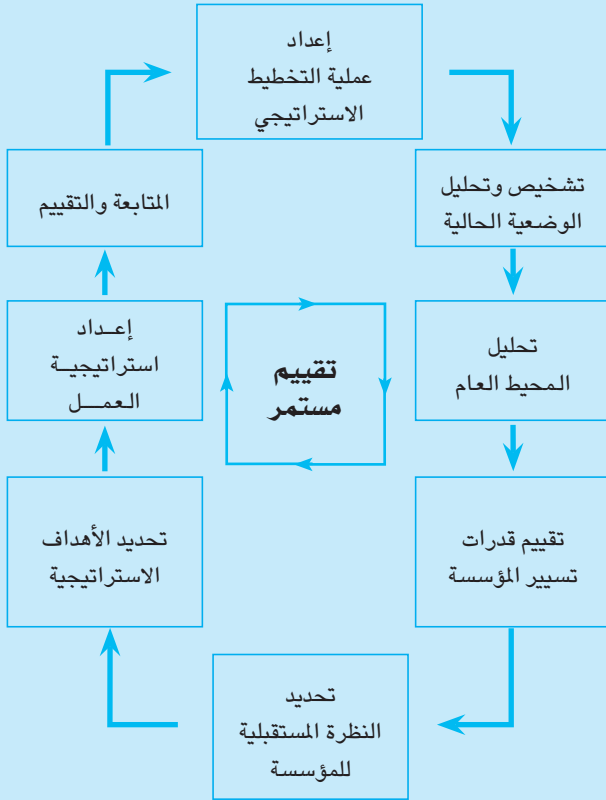
الهدف الأول من التخطيط الإستراتيجي هو تقوية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يمكن من تحديد وفحص العوامل الأساسية الداخلية والخارجية، التي يمكن أن تؤثر على السير العادي للمشاريع والبرامج، ويمكن التخطيط الإستراتيجي كذلك من تحسين المردودية التنظيمية، وكذا الوقع على الفئات المستهدفة، ويعد كأساس لإعداد آليات التسيير.

مراحل التخطيط الإستراتيجي

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي، أو ما يسمى دورة حياة التخطيط الإستراتيجي، بمجموعة من المراحل، كل واحدة منها محددة بدقة في تسلسل منطقي. فهذه المراحل تتسلسل في عملية دورية أو دائرية، كما يوضح ذلك الرسم أسفله.

و تتم عملية التخطيط الإستراتيجي عادة عبر المراحل التالية :

دورة حياة التخطيط الاستراتيجي



- وضع إطار مرجعي لتسيير المشاريع والبرامج، خاصة تلك المرتكزة على الأهداف ؛
- تخصيص الموارد بشكل يتناسب مع الأنشطة الواردة في مخطط العمل.

وسيلة للتواصل والتحفيز الداخلي التي تمكن المؤسسة من :

- إحاطة مستخدميها علما بالرهانات التي تواجهها ؛
- تمكين مستخدميها من فهم واستيعاب وقبول توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية ؛
- تحقيق التشاور بخصوص إسهامات الموارد البشرية.

التخطيط الإستراتيجي على المستوى الخارجي

على الصعيد الخارجي، يمثل التخطيط الإستراتيجي :

عملية للتساؤل المنهج حول الوسط الخارجي من أجل :

- فهم الاتجاهات التي تؤثر في محيط المؤسسة ؛
- تحديد الجهات التي تقود هذه التوجهات ؛
- تقييم الطريقة التي تؤثر بها هذه الاتجاهات في نتائج المؤسسة ؛
- إثبات قيمة تموقع المؤسسة الحالي أو تموقعها المستقبلي.

آلية للحوار مع مختلف الفاعلين بغاية :

- إخبارهم باختيار اتنا الإستراتيجية وتوجهاتنا وأولوياتنا وكذلك مشاريعنا ؛
- الاتفاق حول آفاق وأولويات تطور المؤسسة ؛
- البرهنة على المشاركة الفعالة للمؤسسة في تطوير وتنمية هذا القطاع ؛
- تطوير الشراكة المتمحورة حول التحليل العقلاني لنقط القوة والضعف ؛
- تعبئة الموارد وتنويع الشركاء.

المرحلة الثانية :

التشخيص والتحليل الداخلي للمؤسسة

في هذه المرحلة يتم التطرق إلى مجموعة من النقاط التي ترتبط بعلاقة مباشرة مع حياة المؤسسة. وعليه يجب إعطاء الوقت الكافي لهذه المرحلة نظرا لطابعها التحليلي والتقييمي لتجربة وتاريخ المؤسسة. كما يجب مباشرة هذه المرحلة بكل موضوعية وبكل شفافية، لأن الوقوف على الأخطاء ليس عيبا وإنما العيب هو إغفال هذه الأخطاء وعدم مواجهتها. ووقوف المؤسسة على أخطائها يجعلها تطرح السؤال حول الأسباب وكيفية تجاوزها في التخطيط الإستراتيجي المستقبلي، وبالتالي ضمان دورة حياة التخطيط.

يتعلق الأمر هنا بجرد وتقييم المشاريع والبرامج المنجزة من طرف المؤسسة المعنية بالتخطيط الإستراتيجي. للوصول إلى هذا الهدف ينبغي على لجنة إدارة التخطيط تحضير الوثائق المتعلقة بالنقط التالية :

- لائحة المشاريع والبرامج الجارية ؛
- لائحة المشاريع والبرامج المسطرة على المدى القريب ؛
- لائحة الشركاء ؛
- طرق العمل ؛
- المستفيدون المباشرون وغير المباشرين ؛
- إلخ.

التشخيص والتحليل مع توقع حاجيات السكان

يبقى ضمان استمرارية ونجاح كل مؤسسة رهينا بمدى نسبة تفاعل هذه المؤسسة مع محيطها المباشر. هذا التفاعل يجب أن يؤدي إلى إشراك جميع الفاعلين المحليين في عملية تحليل وتحديد الحاجيات ذات الأولوية للسكان. ويبقى هؤلاء طرفا أساسيا ورئيسيا ولا يمكن الاستغناء عنهم في هذه المعادلة، لأن كل ما سيتم تشخيصه وتحديده سينجز في محيط وواقع يتحكم فيه الإنسان بشكل كبير.

إن مراحل التخطيط الاستراتيجي لا تشكل صيرورة خطية ودائرية تبتدئ من مرحلة الإعداد وتنتهي عند مرحلة التقييم، بل تأخذ هذه الدائرة شكلا حلزونيا مع مرور الوقت. والانتقال بين مختلف المراحل يبقى في مختلف الاتجاهات وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتتبع والتقييم الذي يجب أن يواكب جميع المراحل.

المرحلة الأولى :

إعداد عملية التخطيط الاستراتيجي

من أجل إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، يجب الاستجابة لمجموعة من الشروط بدءا من مباشرتها بكل انفتاح ثم إعطاء جميع المراحل وقتها الكافي وأخيرا عدم التردد في إعادة طرح التساؤلات حول المكتسبات حتى الأساسية منها، وإن كان ذلك لجرد تدعيمها.

من أجل ضمان مرور باقي مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في ظروف ملائمة، يجب إعطاء أهمية قصوى لهذه المرحلة، وذلك نظرا لأهميتها داخل الدورة الحياتية للتخطيط، ونظرا كذلك لمدى تأثيرها وتفاعلها مع باقي المراحل. فالتشخيص من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة. انطلاقا من هذا، فإن لجنة التخطيط مطالبة بالحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات والمعطيات حول مختلف ميادين تدخل المؤسسة. هذه المعطيات سوف تجمع في بنك للمعطيات يستعمل كمرجع لعملية التخطيط الإستراتيجي. وخلال هذه المرحلة يجب الحصول كذلك على المعطيات التي تساعد على تحديد نقط قوة ونقط ضعف المؤسسة، وكذلك الإمكانيات المتاحة من طرف محيطها المؤسساتي، والأخطار التي يمكن أن تتعرض لها من نفس المحيط.

يبقى نجاح كل مؤسسة رهينا، بنسبة كبيرة، بمدى تطور وملاءمة أليات ومقاربة العمل المتبعة من طرف هذه المؤسسة. كما يبقى كذلك نجاحها رهينا بمدى انفتاحها وتفاعلها مع مكونات وعناصر المحيط الخارجي. لأن هذا التفاعل يمكن من معرفة التأثيرات الإيجابية والسلبية التي يمكن أن يخلفها هذا المحيط على برامج ومشاريع المؤسسة.

يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصبغة العامة. ويتعلق الأمر هنا بالظرفية السياسية، والتوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، والوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها التكنولوجية والإستراتيجية، وأخيرا بالسياق الاجتماعي/الثقافي. ويمكن تلخيص كل هذه النقط في معرفة وتحليل السياسة التنموية، المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات، ومدى تأثر هذه السياسات بالمحيط العالمي. وفي الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة. كل الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استثمار فوائده والحذر من مخاطره.

المرحلة الرابعة :

تقييم القدرة المؤسساتية والإمكانات البشرية والتقنية والمادية والتنظيمية، والتواصلية للمؤسسة المعنية بالتخطيط الإستراتيجي

انطلاقا من خلاصات واستنتاجات المراحل السابقة، يجب تدارس مدى توفر الجمعية على الموارد الضرورية، وكذلك مدى قدرة المؤسسة على تعبئة موارد أخرى، من أجل تحويل هذه الخلاصات والاستنتاجات إلى أهداف إستراتيجية. يتعلق الأمر هنا بقرار إستراتيجي، وعليه يجب على المؤسسة أن تتسم بالواقعية والفاعلية في تقييم قدراتها.

المرحلة الخامسة :

بلورة النظرة المستقبلية للمؤسسة

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو صياغة النظرة المستقبلية للمؤسسة. إن تشخيص وتحليل المراحل السابقة سيمكن المؤسسة من فهم جميع العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تؤثر إيجابيا أو سلبيا على مستقبل المؤسسة. خلال هذه المرحلة، التي تعتبر كمرحلة استنتاجية لجميع المراحل السابقة، ستكون المؤسسة قد بلورت تصورا للوضعية المستقبلية مبنيا على نتائج المراحل السابقة، خاصة مرحلتى تحليل الوضعية والمحيط.

المرحلة السادسة :

تحديد الأهداف الإستراتيجية

ينعت الهدف بكونه إستراتيجيا لأنه محدد للتنمية المحلية، والغاية منه هو تقليص الفارق بين الوضعية الحالية والنظرة المستقبلية. إن الإمكانيات المحدودة للمؤسسة لاتمكنها من الاستجابة لجميع متطلبات فئاتها المستهدفة وشركائها، لذا يجب أن تحدد بشكل دقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث أن كل خطأ على هذا المستوى يمكن أن يؤدي إلى ما لا تحمد عقباه، وبالتالي ضياع مجهودات المؤسسة.

إن هذه العملية التي تكتسي طابعا أساسيا يجب أن تشجع جانب الحوار بين جميع مراكز اتخاذ القرار داخل المؤسسة. حيث إن اختيار الأهداف الإستراتيجية يمكن أن يتم بطرق مختلفة، وعلى مجموعة من المراحل، وذلك من أجل تبادل الآراء وتحقيق الإجماع.

المرحلة السابعة :

وضع خطة عمل لترجمة الأهداف الإستراتيجية

خطة العمل هي الطرق أو التكتيكات الأنجع من أجل ترجمة الأهداف الإستراتيجية الكبرى التي تم تحديدها على أرض الواقع. إن هذه الخطة يجب أن تضبط بشكل دقيق كل هدف إستراتيجي وأهدافه الجزئية، والموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة.

المقاربة التشاركية - تمهيد

تقديم

لقد حققت المقاربة التشاركية خلال السنوات الأخيرة تقدما مهما فيما يخص تحديد وتدبير الأنشطة، وذلك من أجل وضع اللبنات الأولى للتنمية المستدامة. وقد تمخضت هذه المقاربة عن الانشغال بتكثيف الممارسات والإجراءات المتعلقة بالتنمية الإجتماعية وإخضاع هذه الأخيرة لمراقبة الساكنة المعنية.

ومن بين المكتسبات التي تجدر الإشارة إليها التوصيف الدقيق لمهام أعوان التنمية على كل المستويات، والتنظيم الأفضل للعمل، والتكوين المستمر الأكثر عمقا، وبشكل خاص نشير إلى ضرورة المعايينة المباشرة والقريبة للسكان، وبالفعل فإن المقاربة التشاركية التي تم وضعها منذ انطلاقتها في السبعينيات، كمجموعة من التقنيات والأدوات التي تهدف إلى حث الساكنة على تبنيها لإعطاء الانطلاقة لصيرورة التنمية الذاتية.

وتلقى المناهج التشاركية اليوم صدى إيجابيا من طرف الفاعلين المحليين، كما أنها تطبق في حقول ومجالات عديدة ومتنوعة (ابتداء من المجال القروي إلى الحضري، الصحة، البيئة، التربية، الفلاحة، التمدرس ومحو الأمية). ويوصى حاليا باعتماد هذه المناهج، بل تتم الدعوة إليها وفرضها أحيانا.

ونتيجة لكل هذا، أصبحت هذه المناهج تحظى حاليا باهتمام متزايد من طرف الجمعيات والفاعلين الآخرين، الذين يرون فيها رافعة حاسمة من أجل تقوية الديمقراطية واللامركزية والحكمة الجيدة، على المستويات المحلية والوطنية.

إن المقاربة التشاركية تعمل وفق الفكرة القائلة بأن الأشخاص والجماعات يتوفرون على الإمكانيات لتحقيق التغييرات اللازمة، من أجل ضمان الوصول إلى الموارد، بل والتحكم فيها أيضا، فهي إذن إجراء يهدف إلى مساندة الساكنة من أجل تمكينهم من سلطة

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو تتبع وتقييم مدى نسبة إنجاز ما تم تخطيطه استراتيجيا على أرض الواقع. ويعتبر التتبع والتقييم جزءا لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي. فالتتبع هو مسلسل منظم للحصول على المعلومات حول سير خطة العمل ووضع هذه المعلومات رهن إشارة جميع المعنيين. ويسمح التتبع أيضا بتقييم مدى نسبة تقدم خطة العمل، تبعا لجدولة التنفيذ المرتقبة، وكذا مدى استجابة المشاريع لحاجيات السكان واقتراح الحلول لتجاوز المشاكل والحالات المستعصية، ومراجعة وتقويم خطة العمل حسب المستجدات.

ما هي مستويات المشاركة ؟

1. المشاركة السلبية : تعتبر الساكنة مجرد مستفيدة على هذا المستوى، على سبيل المثال : برامج المساعدات الغذائية حيث يقتصر السكان على استهلاك ما يقدم لهم فقط. ويعتبر البعض هذا الأمر نوعا من المشاركة إلا أنها تبقى ضئيلة جدا.

2. المشاركة المادية : هنا يعتبر السكان مجرد وسيلة أو أداة، حيث يساهمون في تحقيق نشاط لم يقرروه أو يحددوا جدولته، ومثال على ذلك حالة أعمال بناء، حيث يشارك السكان بتزويد النشاط باليد العاملة أو بالمواد لبناء مدرسة أو بئر.

3. المشاركة الاستشارية : في هذه الحالة، تعطى للسكان فرصة إبداء الرأي حول المشاكل التي يعيشونها. وتعتبر الساكنة على هذا المستوى كمصدر للمعلومات، إذ يتم تحليل ودراسة الحاجيات التي تم تحديدها من طرف أشخاص آخرين لوضع مشروع أو برنامج أو مخطط عمل.

4. المشاركة بالقرار : إنها نوع من المشاركة الأرقى الواجب الوصول إليها حاليا لأنها ذات منظور واسع جدا، إذ في هذه الحالة، تعمل الساكنة على تحديد وتحليل واتخاذ القرار بالنسبة لمشروعها والتخطيط له وتنفيذه وتقييم نتائجه.

إلا أن هذا لا يعني إزاحة الدعم الخارجي، باعتباره إضافة ضرورية في أغلب الأحيان. ويجب على المتمرسين في ميدان التنمية التشاركية أن يكونوا يقظين في عملهم مع الساكنة إذ تعتبر المشاركة سياقاً، بل أكثر من ذلك، مفهوماً فلسفياً. وفي هذه الحالة، من المهم التأکید على أن :

- المشاركة لا تقتصر على تحويل مهمات وأعباء مادية ومالية، ثم اتخاذ القرار بخصوصها بمعزل عن السكان، بل تعتمد أيضاً على التبادل والمشاركة وتقييم معارفهم ومهاراتهم ؛
- لا تقتصر المشاركة أيضاً على البحث عن التوافق أو انخراط السكان في مشاريع أو برامج تم إعدادها بشكل منفرد من طرف متدخلين خارجيين ؛
- المشاركة ليست حكراً على المناطق الصعبة أو الفئات الاجتماعية الأكثر احتياجاً.

التحكم في مصيرهم في الأفق القريب. وعليه، فإن استعمال الطرق التشاركية يلعب دور التنشيط الاجتماعي والتشاورى والتنسيق والتكوين والتحسيس والتعبئة واكتساب الوعي وتحمل المسؤولية والتوعية.

وتؤكد كل الطرق التشاركية على مشاركة الساكنة، ليس فقط في اتخاذ القرار، بل وأيضاً في سياق التحضير من أجل اتخاذ القرار. فمصطلح مشاركة هو إذن مفتاح نجاح كل إجراء يخص التنمية التشاركية.

ماذا تعني كلمة "مشاركة" ؟

يمكن تعريف المشاركة كسياق اجتماعي يتجلى في استعادة السكان لسلطة المبادرة والقرار من أجل وضع وتحقيق الأنشطة والبرامج التي تهم مستقبلهم. ويعني هذا أن المتدخلين الخارجيين يعترفون بممثلي هذه الساكنة كفاعلين للتعبئة من أجل التغيير الاجتماعي، أو كشركاء كاملين وليس فقط كأهداف أو وسائل لتحقيق قرارات متخذة دون استشارتهم. ولهذا، لا يمكن التحدث عن المشاركة إلا بوجود علاقات شراكة وتعاقد بين السكان المعنيين بمشروع ما أو ببرنامج معين والمتدخلين الآخرين. وهذه العلاقة يجب أن تركز على الاحترام المتبادل لهوية كل واحد على حدة، والتبادل وتثمين المعرفة والمهارة والمشاركة، مما يعني أن كل برنامج أو مشروع يجب أن يعتمد على تشخيص تشاوري وأن يأخذ بعين الاعتبار طموحات وأهداف وإكراهات مختلف الفرقاء.

هام

يجب الانتباه إلى أنه: يمكن أن تفقد الطرق التشاركية أحيانا مصداقيتها بسبب الاستعمال المفرط والميكانيكي، والاستغلالي، والغريب الأطوار، والعجائبي والميركانتيلي أو المغشوش.

ومن هنا، يبدأ السؤال حول مختلف أشكال المشاركة. فعملياً يمكن أن تظهر مجموعة مختلفة من المستويات، بينما يبدو أحيانا من الصعب التفريق بين مختلف أشكال المشاركة المعتمدة. ويقدم هذا الدليل الأشكال الأربعة الأكثر استعمالاً في الممارسة.

هل المشاركة ضمان لنجاح المشاريع التنموية ؟

هذا التساؤل مأخوذ عن نص منبثق من ندوة حول "المشاركة السكانية من أجل تنمية مستدامة" المنظمة بالقاهرة في سبتمبر 1994 من طرف عدد كبير من المنظمات الدولية. وقد جمعت هذه الندوة بين تقنيين من مختلف دول المعمور العاملين في ميدان التنمية.

ومن بين خلاصات هذه الندوة : إن مشاريع التنمية حظا أوفر للنجاح إذا واكبتها مشاركة فعالة للسكانة.

وهذه بعض الاستنتاجات أيضا :

- تصبح حظوظ المشاريع في النجاح أكبر إذا كانت تلبي الحاجيات ذات الأولوية للسكانة ؛
- يجب أن تستمر المشاركة السكانية طوال مدة المشروع حيث تضمن استمرارية دعم هذه السكانة للمشروع، ويظهر هذا جليا بالخصوص عندما يتعلق الأمر بالمشاريع التي تتطلب متابعة مستمرة ؛
- لضمان حسن سير المشاركة السكانية في المشاريع، يجب توفر مهارات خاصة لدى أعوان التنمية ؛
- توجد الكثير من النزاعات بين السكان وأعوان التنمية بسبب اختلاف وجهات النظر بخصوص المشاكل والحلول ؛
- من المهم أن يحصل أعوان التنمية، في البداية، على معرفة عميقة للسكانة التي سيعملون معها ؛
- من المهم أن يكون داخل كل شريحة من السكان قادة رأي معبئين ومحترمين من طرف السكان ؛
- من المهم أيضا أخذ الشروط والقيم والمهارات الموجودة بعين الاعتبار وعدم إهمالها.

ما هي نقط القوة والضعف في المقاربة التشاركية ؟

من البديهي أن تنشأ عن كل مقاربة، عند تطبيقها ميدانيا، نقط قوة ونواقص أو محدوديات، ويبين الجدول التالي أهمها بالنسبة للمقاربة التشاركية :

أهم نقاط القوة	أهم النواقص والإكراهات
<ul style="list-style-type: none"> ● تشجع على اكتساب الوعي لدى كل الفاعلين المعنيين بعملية معينة ؛ ● تشكل عامل ديمومة للأنشطة ؛ ● تساعد على اكتساب المعارف والمهارات من طرف المشاركين ؛ ● يتم تحديد الأنشطة من طرف السكانة وبالتالي فهي تتلاءم أكثر مع الحاجيات الحقيقية ؛ ● تمكن من إشراك السكان في مجموع العملية (التشخيص والتخطيط والإنجاز والتقييم) ؛ ● تشجع المجموعات الضعيفة كالنساء على إبداء الرأي ؛ ● تظهر باللموس على شكل دعائم يمكن فهمها من الجميع بما في ذلك السكان الأميين وذلك باستعمال أدوات وتقنيات ملائمة ؛ ● يمكنها أن تتضمن عوامل مستنتجة جيدة : يتعرف الشباب بفضل الصورة التاريخية على أحداث مهمة كانوا يجهلونها، كما أن مجموعات من القرويين تجتمع لأول مرة رغم نزاعاتها بفضل استعمال الوسائل السريعة للبحث في مجال السكان . 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتطلب الإجراء التشاركي وقتا طويلا مما يؤدي إلى إفقاد السكانة حماسها حيث تسعى إلى الحصول على أشياء ملموسة في أقل وقت ممكن ؛ ● تعتبر المقاربة التشاركية مكلفة لأنها تحتاج إلى موارد بشرية مهمة ؛ ● يصعب حضور السكان دائما عند وضع مختلف الأدوات .؛ ● تفرز المقاربة التشاركية وجود أشخاص مؤهلين ومكونين، حيث لوحظ نقص على مستوى التواصل وتقنيات التنشيط من خلال المراقبة (إعطاء أولوية الكلمة للمجموعات الأكثر قوة وعدم بذل الجهود لحت الأشخاص الذين يبقون على الهامش على المشاركة) ؛ ● بعض الطرق معقدة وصعبة المنال بالنسبة للأشخاص الأميين (مثال : طريقة PPO وهي طريقة تخطيط التدخلات عن طريق الأهداف) ؛ ● يمكن أن تعرقل طريقة التفكير المتحررة لبعض الأعضاء سير الأعمال ؛ ● تتطلب هذه الطريقة اختيارا دقيقا لميدان التدخل منذ البداية لأنه من الصعب تغيير الوضع فيما بعد لاعتبارات أخلاقية ولاخراط القرويين في خلق الدعامات ؛ ● من الصعب تجميع شروط النجاح خلال المساركة : التشجيع المتبادل للمنشطين السكان، مستوى تفتح ذهني مقبول لإنكفاء المناقشات، الوقت المخصص داخل القرى ؛ ● لا تتلائم تصرفات منشطي الطرق التشاركية دائما مع المقاربة إذ أن الرغبة في الإعداد المحكم للمحتوى يشكل عائقا حقيقيا للحوار "التشاركي" .

دورة الحياة بالنسبة لمشروع معين

تقديم

يتطور النشاط الجمعي داخل بيئة معقدة، وخصوصا عبر عدد من المتغيرات التي يجب التحكم فيها (تعقد الظواهر الاجتماعية

المتعلقة بالتمهيش والإقصاء الاجتماعي والاقتصادي، ندرة الوسائل البشرية والمالية)، ثم عدم استقرار المقاييس المؤقتة الاقتصادية والبيئية، وهذه العناصر تفرض اختيار طرق تنظيم وعمل مرنة تسهل تنسيق الأنشطة وتدريب الشراكات وانسجام التدخل.

وفي نفس السياق، يعتبر التسيير، من خلال مشروع، أحد أشكال التدبير التي أعطت نتائج فعالة رغم الإكراهات المذكورة، ويعتمد هذا الأسلوب على مجموعة أنشطة وأعمال منظمة بغرض الوصول إلى هدف معين في وقت محدد مع إشراك الفاعلين المعنيين.

ما هو المشروع؟ إنه تعبير عن رغبة، وعن إرادة، وعن هدف، وعن طموح. إنه كذلك تعبير عن حاجة، وعن وضع مستقبلي مرغوب فيه. ويمكن لمفهوم كلمة مشروع أن يلائم مجموعة متنوعة من الوضعيات، وخصوصا بواسطة مجموعة من الإجراءات والمقاربات التي تحيل على الشراكة وتوجيه العمل نحو المواطنين، والتعاقد في مجال الحقوق والواجبات المتعارف عليه بين الشركاء، ثم اللجوء إلى المتابعة والتقييم.

ويمكن المشروع من إدماج سياق للتغيير يتحول إلى الاستمرارية مع التعامل الجذري مع مشاكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولفهم أكبر لمفهوم المشروع، يقدم الجزء التالي تعريف المشروع، ومحتوى كل مرحلة من مراحل دورة حياته.

تعريف المشروع

إن مفهوم المشروع يرتبط بعدة تعريفات تتلاقى من حيث مضمونها وحمولة التصورات التي نعطيها للمشروع ولوظائفه وللأهمية الممنوحة لبعض مكوناته.

وفي هذا السياق، يمكن الاحتفاظ بالتعريف التالي: "المشروع هو مجموعة من الأنشطة المبرمجة داخل الزمان والمكان للوصول إلى أهداف ونتائج انطلاقا من معطيات محددة وحسب مراحل متتابعة وجد مرتبطة ببعضها".

ولهذا فإن المشروع يرتبط بمجموعة أنشطة مدمجة ضمن بيئة سياسية - اجتماعية - اقتصادية، ويرنو إلى هدف أعيد تعريفه

تدريجيا بواسطة العلاقة الجدلية بين التوقعات والواقع، وعليه، يجب وضع أي مشروع داخل البيئة التي سيولد وينمو فيها تدريجيا ويتحول من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه بجعله حقيقة مادية ملموسة.

دورة حياة مشروع

يمر المشروع من مجموعة من المراحل الأساسية والمرتبطة ببعضها لخلق دورة حياته.

وهكذا، يبدأ المشروع على شكل فكرة وهي نتيجة تحليل وضعية ملاحظة، سواء من طرف الفاعلين الأساسيين (السكان) أو الجمعية. وتولد هذه الفكرة وتتجسم عندما يتبناها ويمتلكها الفاعلون الأساسيون. وتنتع هذه المرحلة بـ "مرحلة التشخيص".

ويجب أن تكون فكرة المشروع موضوع تفكير عميق يؤدي إلى إعداد هدف عام، إلى جانب أهداف خاصة ومعدودة، يمكنها تحقيق الهدف العام، ولا تصبح هذه الأهداف مادية إلا بإيجاد القنوات والوسائل الملائمة لجعلها ملموسة، وهذا ما نسميه "مرحلة التخطيط".

وخلال هذه المرحلة، على الجمعية الإجابة عن مختلف الأسئلة التي يطرحها إنجاز نشاط معين، أي المشكل الذي نبحث عن حل له، وأهداف المشروع، وإمكانية تحقيقه، ومخطط عمله ومؤشرات نجاحه... ويجب أن تشمل هذه المرحلة أيضا على تعبئة الموارد البشرية والمادية والمالية.

ويحدد التفكير المسبق الفاعلين والأدوات والوسائل، ويمنح بذلك شكلا للمشروع، وهذا ما يسمى بـ "مرحلة التنفيذ" التي تعمل على تنفيذ عناصر التخطيط في الميدان.

وأخيرا، وللتأكد من تحقق التوقعات، وربما لإعادة تقويمها، تجب المتابعة المستمرة للأعمال.

وقبل الدخول في هذه المرحلة، يجب طرح بعض التساؤلات: من يفعل ماذا؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكم؟ وبهذا تستطيع المؤسسة التحكم في إنجاز المشروع.

التشخيص

- تحسين الساكنة ؛
- تجميع المعلومات حول المشاكل وأسبابها ؛
- دراسة المعطيات وصياغة الأفكار ؛
- مناقشة الحلول الممكنة مع الأطراف المعنية ؛
- اقتراح حلول ذات الأولوية.

التخطيط

- تحديد الأهداف المرجوة من المشروع ؛
- اقتراح أنشطة تمكن من بلوغ الأهداف ؛
- مناقشة إمكانيات العمل التقنية والمالية للأنشطة ؛
- مناقشة الوسائل المتاحة والممكنة ؛
- تحديد طبيعة مساهمات الأطراف المعنية ؛
- اقتراح طرق متابعة المشروع ؛
- مناقشة أنظمة استمرارية المشروع.

التنفيذ

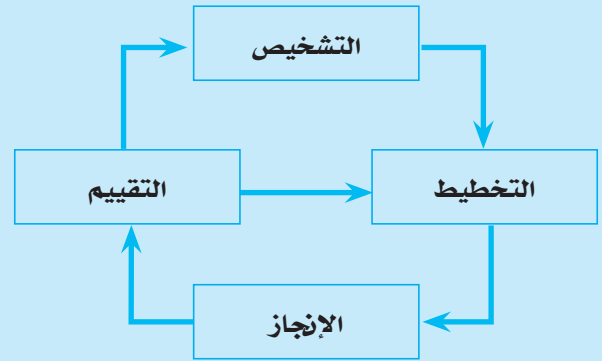
- الإخبار والاتصال بالأطراف المعنية ؛
- إعداد مخطط عملي ؛
- وضع أجندة التطبيق ؛
- مناقشة ووضع نظام للمتابعة والمراقبة ؛
- إعطاء الانطلاقة للأنشطة.

التقييم

- الرجوع إلى الأهداف المسطرة والأنشطة المتوقعة ؛
- مقارنة الأنشطة المنجزة مع تلك المتوقعة ؛
- تحديد مستوى إنجاز الأنشطة والمشاكل التي ظهرت وتلك الخاصة بكل نشاط ؛

وفي نهاية أنشطة المشروع، من المناسب تخصيص مرحلة للتثمين والتأكد من الإنجازات. وكذلك، من أجل التحقق من درجة بلوغ الأهداف التي سبق تحديدها ولتثمين الطريقة المتبعة في إنجاز المشروع، وكذا للتدقيق في مدى أهمية وفعالية هذا التدخل بشكل عام، وهذه المرحلة هي التي ننتعها بـ "مرحلة التقييم". ويتم القيام بهذه المرحلة في أوقات معينة، خلال مرحلة تنفيذ المشروع أو في أوقات يتم اختيارها مسبقا وخصوصا بعد نهاية المشروع.

رسم بياني لدورة حياة المشروع



من المهم التأكيد على ضرورة احترام دورة الحياة هذه بالنسبة لكل مشروع تم وضعه من طرف مؤسسة معينة. وتتميز هذه الدورة بمستويين، وتتطلب علاقة ربط وتنسيق من طرف المؤسسة.

ويعتبر المستوى الأول توقعيا وتصوريا، ويرتبط بدراسة الحاجيات والتخطيط وإعداد وثيقة المشروع. أما المستوى الثاني فهو ذو صبغة تطبيقية، ويتم بعد الموافقة على المشروع وتمويله وإنجازه.

أنشطة متعلقة بالمرحلة الخاصة بدورة حياة المشروع

بشكل عام، تتلخص الأنشطة الرئيسية المتعلقة بمختلف مراحل دورة حياة المشروع في :

تشخيص فكرة مشروع معين / تحليل الحاجيات

فأثناء تجميع المعلومات من السكان تظهر العديد من المشاكل والحاجيات، منها ما لا يتم التعبير عنه بوضوح وأخرى لن يتم تحديدها جيدا.

وعموما، تؤخذ بعين الاعتبار أربعة أنواع من الحاجيات أثناء تحليل هذه الأخيرة :

● الحاجيات المحسوسة : وهي تلك التي لا يتم التعبير عنها إلا إثر طرح السؤال ؛

● الحاجيات المعبر عنها : والمقصود بها تلك الحاجيات التي يتم كشفها والتعبير عنها أثناء إنجاز العملية كطلب خدمة أو مساعدة لإنجاز مشروع ما ؛

● الحاجيات المستنتجة بالمقارنة : كالخصائص في الحاجيات أو وضعية السكان بالمقارنة مع ساكنة أخرى في منطقة أو قرية مجاورة مثلا ؛

● الحاجيات المعيارية (Normatifs) : وهي التي يتم تحديدها بواسطة الفاعلين الذين يعرفون السكان جيدا أو يتوفرون على خبرة في الموضوع.

تحليل الحاجيات / تجميع المعطيات

إن وسائل تجميع المعطيات متعددة والبعض منها صعب التطبيق، بالنظر إلى تكلفته البشرية والمادية. ومن بين الوسائل الأكثر استعمالا وتداولاً لتحديد الحاجيات نجد طريقة مارب (MARP) الطريقة السريعة للبحوث التشاركية) والتي يتم استعمالها خاصة في العالم القروي.

ما المقصود بطريقة مارب (MARP) ؟

هي حسب الممارسين عبارة عن سياق مكثف وسريع ومكرر للتعليم الموجه نحو معرفة الوضعيات في القرية والمدينة. ويرتكز هذا السياق على فريق متعدد التخصصات، بما أنه يعطي قيمة أكبر لمعارف ومهارات السكان المحليين ومدى توافقها مع المعارف العلمية الحديثة.

● تحديد مجموع الأسباب التي أدت إلى المشاكل الظاهرة على كل المستويات ؛

● اقتراح الحلول الملائمة لتجاوز هذه المشاكل.

ويتعلق الأمر بالمرحلة الأساسية في حياة مشروع معين، حيث تكون المؤسسة مدعوة لمصاحبة السكان المحليين في تحديد المشاريع وتحليل مشاكلهم وممارساتهم وثقافتهم ومراكز اهتمامهم وقضايا أخرى مهمة، بهدف التحديد الجيد لفكرة المشروع، وبصيغة أخرى، فإن هذه المرحلة تسمح للمؤسسة بتجميع المعطيات والاهتمام بالمشكل الجوهري عبر التركيز عليه بالاتفاق مع مختلف المتدخلين، ليتم فيما بعد إنجاز التحليل المؤدي إلى فكرة المشروع.

إن مشاركة كل المعنيين في وضع تصور المشروع وإنجازه هي مفتاح نجاحه واستمراره، كما أن تحليل الحاجيات وتحديدها تعتبر أهم مرحلة في إشراك السكان.

ويقدم هذا الفصل بصفة عامة أهمية ودور مرحلة تحديد الفكرة في تسيير المشاريع مع التوقف عند مختلف وسائل التجميع والتحليل ومعالجة المعطيات من أجل تعريف جيد للحاجيات.

لماذا نقوم بتحليل الحاجيات ؟

يهدف تحليل الحاجيات إلى كشف ما يريده الأشخاص وما يحتاجون إليه، كما يساعد على فهم آرائهم ومواقفهم.

وعموما، فإن كل المشاكل التي يعاني منها السكان تستحق المعالجة، إلا أن الجمعية تجد نفسها مضطرة في غالب الأحيان للقيام بخيارات من أجل تحديد تدخلها، إذ أن المهم في هذه المرحلة هو القيام بخطوة موضوعية ومنطقية للتحديد وتحليل إعطاء الأولوية للحلول المتوقعة.

الاستمارات

ويتعلق الأمر بأكثر التقنيات استخداما في مجال البحث وجمع المعلومات :

ما جدواها ؟	من يشارك ؟	ما يؤخذ بعين الاعتبار	لماذا تستخدم هذه التقنية ؟	الإيجابيات والسلبيات
<ul style="list-style-type: none"> • وضع استبيانات جد منظمة • حول موضوع البحث. • تسليم هذه الاستبيانات (30 أو 100) شخص مختارين بطريقة مدروسة 	<ul style="list-style-type: none"> • شريحة مختارة وفق معايير محددة. • مجموعة من المواطنين مستهدفين بشكل محكم. 	<ul style="list-style-type: none"> • الطابع الكمي للمعلومات. • مصداقية المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> • للحصول على المعطيات الكمية حول موضوع معين أو حول المواقف والانطباعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • سريعة الاستخدام. • معلومات كمية. • تستوجب معرفة وتأهيلا في مجال الإحصاء. • عدم وجود ضمانات لاسترجاع الاستبيانات المملوءة. • عدم وجود تفاعلية مع المستجوبين.

المقابلات شبه المنظمة

وتعتبر أهم وسيلة للبحث وجمع المعلومات، حيث لا يتم التهييء المسبق سوى لبعض الأسئلة أما الباقي فيتم استنتاجه وطرحه خلال المقابلة.

ويمكن نعت هذه الوسيلة " بالتعلم الجماعي " لأن الهدف الضمني للاستجواب يظل هو السماح لأعضاء الفريق بالتعلم والتعرف على الجديد من خلال المقابلة مع المستجوب. ولهذا يكون من الضروري تعيين عنصر من الفريق لتسجيل بعض النقاط. وبعد انتهاء المقابلة يقوم الفريق بمعالجة وتحليل المعلومات المحصل عليها.

الفرق البؤرية

وهي تقنية تستخدم أساسا لتأكيد وتزكية المعلومات المحصل عليها بواسطة منهجية المقابلة شبه المنظمة، وذلك بهدف استبعاد الجانب الذاتي والمصالح الشخصية التي يتم تقديمها في المعلومات.

من هذا المنطلق نجد أن التعريف الوظيفي لوسيلة مارب يرتكز على كونها مجموعة من المقاربات والوسائل، التي تمكن السكان من تحليل أوضاعهم واقتراح البدائل والتخطيط لتنميتهم الذاتية، وتنفيذ أعمال ملموسة ومراقبة التغيير نحو التنمية المستهدفة.

على ماذا تركز طريقة مارب MARP ؟

ترتكز طريقة مارب على بحث يتم القيام به لدى ساكنة معينة، حيث يكون الهدف هو وضع تشخيص يترجم حاجيات هذه الجماعة. وينجز هذا البحث من طرف فريق يوظف مجموعة من التقنيات والوسائل التي تتيح إشراك السكان وتحسيسهم بالمسؤولية.

ما هي هذه الوسائل والتقنيات ؟

إن وسيلة مارب تستخدم مجموعة من التقنيات والوسائل البسيطة والقابلة للتكيف مع كل مضمون. ومن بين هذه الوسائل : المقابلات شبه المركبة، المجموعات المركزة، الخرائط، البيانات، الأجنات، السجلات وغيرها....

وتكتفي هذه الوثيقة بعرض للوسائل الثلاث الأكثر استعمالا :

الملاحظة المباشرة

وهي تقنية تستخدم مباشرة في الميدان، وتستلزم تدخلا قويا لملاحظ أو أكثر، ويتم تدارس المعلومات التي جمعت من خلال هذه التقنية أثناء المقابلات شبه المركبة :

ما جدواها ؟	من يشارك ؟	ما يؤخذ بعين الاعتبار	لماذا تستخدم هذه التقنية ؟	الإيجابيات والسلبيات
<ul style="list-style-type: none"> • تسجيل كل ما رآه الفريق أو سمعه في مختلف الأجواء • قيام الفريق بملء جدارة الملاحظات المفصلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الملاحظون فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> • تركيز الملاحظات على موضوع البحث. • استبعاد طرح الأسئلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم معطيات حول البنات التحتية المادية. • تسجيل ردود الفعل إزاء بعض الخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتم الملاحظة في الميدان. • سهلة الإنجاز. • يمكن أن تكشف عن وقائع جديدة. • معرضة للتدخل الذاتي للملاحظ.

إلا أن هذه التقنية يمكن استخدامها أيضا دون المرور بالضرورة عبر تقنية المقابلة شبه المنظمة، كما أنها تستخدم للحصول على معلومات كيفية.

ما جدواها ؟	من يشارك ؟	ما يؤخذ بعين الاعتبار	لماذا تستخدم هذه التقنية ؟	الإيجابيات والسلبيات
<ul style="list-style-type: none"> • للقيام بمقابلات مفتوحة يشارك فيها بين 10 و15 شخصا. حيث يقوم منسق بتقديم الموضوع وتسيير النقاش. 	<ul style="list-style-type: none"> • أشخاص ينتمون إلى الفريق المستهدف ومختارون حسب معايير محددة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإنسجام داخل الفريق إذ من المستحسن تقسيم المشاركين حسب الجنس؛ • ضرورة استبعاد الفرق التمثيلية، فكل شخص لا يمثل سوى نفسه وجزءا من المجموعة؛ • تحديد مدة لإجراء العملية؛ • لا يجب حجز الأشخاص وقتا طويلا تفاديا لغياب التركيز؛ • ضرورة إشراك الجميع؛ • عدم إصدار الأحكام والآراء. 	<ul style="list-style-type: none"> • لمقابلة المعلومات؛ • لتسجيل الشكايات والرضى؛ • الحصول على معلومات كافية وشبه موضوعية؛ • الحصول على توصيات. 	<ul style="list-style-type: none"> • سهولة التنظيم؛ • سهولة تبادل الأفكار؛ • احتمال حصول ذاتية أو تحيز عند المنسق.

- تتوفر على فكرة واضحة حول ما هو مطلوب من السكان، أي تحديد الموضوع الرئيسي؛
- بلورة أسئلة بسيطة تتضمن على الأكثر معلومة واحدة أو اثنتين؛

- البدء أولا بالعموميات والانتقال بالتدرج نحو الأخص؛
 - طمأنة الشخص المستجوب وإيلائه اهتماما أكبر بالإنصات واحترام آرائه؛
 - ضرورة تجنب الأسئلة المباشرة؛
 - إعطاء الأهمية للأسئلة المفتوحة وليس للأسئلة المغلقة.
- وبخصوص جمع المعلومات انطلاقا من المناقشة داخل الفريق، فإن اعتماد بعض أنواع الأسئلة يعتبر هاما في المساعدة على التحكم في الفريق وتوجيهه.

- سؤال الرأي: يهتم هذا النوع من الأسئلة الأفكار والآراء والمعتقدات والأولويات الشخصية. ويستخدم لتحفيز الفريق وإشراكه في النقاش؛
- سؤال الواقع: ويتمحور حول معلومة أو قضية ملموسة ويستخدم خاصة لتهدئة الفريق وتخفيف حدة الأعصاب أو التحكم في مشارك يتكلم كثيرا؛
- سؤال عام: وهو السؤال الموجه لكل الفريق لتقديم الموضوع، وبعد كل جواب يتم تكرار السؤال للحصول على أجوبة أكثر، ويستخدم السؤال العام لمنح فرصة التعبير للجميع والسماح لهم بتقاسم التعليق؛

- السؤال المباشر: وهو السؤال الموجه لمشارك بعينه بحيث يذكر اسمه. ويستخدم هذا النوع من الأسئلة لإشراك شخص معين قد يكون خجولا أو غير مكثرت؛
- السؤال المرتد: وهو الذي يطرحه مشارك وقد يكون:
 - معكوسا: حينما يوجه إلى الشخص الذي طرحه أولا؛
 - مرآة: حينما يوجه إلى الفريق لاستطلاع آراء ووجهات نظر أخرى، ولدفع الفريق لاتخاذ قرار وإصدار رأي محدد.

إن تطبيق هذه التقنيات وخاصة مع السكان يقتضي جهدا إضافيا من طرف الجمعية وخاصة في مجالات التنشيط والتوجيه.

وفي هذا الاتجاه، فمن الأهمية بمكان إعطاء اهتمام أكبر لجودة الأسئلة وكيفية طرحها، انطلاقا من الدور الذي تلعبه في تحديد جودة الأجوبة المنتظرة. ومن هذا الباب، من المستحسن أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

بعد عملية جمع المعلومات تقتضي المرحلة الموالية تحديد المشاكل الأساسية التي تسعى الجمعية لحلها بتعاون مع السكان.

فباستعراضها للمعلومات التي تم تجميعها من السكان وباقي المعطيات المحصل عليها، تتبين للجمعية مجموعة كبيرة من المشاكل والحاجيات. ومن هذه الحاجيات ما لا يتم التعبير عنه بشكل واضح من طرف السكان، ومنها ما لن يتم تحديده بشكل جيد.

إن تحليل هذه المعطيات ومعالجتها يمكن من القيام بقراءة شاملة لمجمل المعطيات التي تم تجميعها عبر سلك منهجية التقابل والترجح بالأولويات لكل المشاكل والطلوب والفرص المتوقعة، وذلك حسب مقاييس تشاركية محددة بشكل منطقي.

وعلى ضوء هذه التحليل، يمكن للجمعية التوفر على نظرة واضحة ليس فقط عن المشروع وحده، وإنما عن بعض العناصر المرتبطة بمنهجية تحقيقه وإنجازه.

المرحلة الموالية تشتمل على عمل دقيق للتخطيط. فأتثناء التخطيط للمشروع من الجدير طرح بعض الأسئلة التوجيهية :

- هل توجد عوامل اجتماعية بإمكانها أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على تطبيق المشروع ؟؟
- هل العمل المقترح من شأنه أن يساعد على تحسين وضعية معينة ؟؟
- هل تم إشراك السكان في اختيار هذا المشروع ؟؟
- ما هي الموارد البشرية والمادية المتاحة ؟؟
- هل تتوفر الجمعية على تجربة في المجال المرتبط بالمشروع ؟ وإلا فكيف تنوي التعامل معه وتطويره ؟؟

إن الجواب على هذه الأسئلة يساعد الجمعية على تفحص العمل المقترح وضمان أقصى ما يمكن من النجاح مع أدنى ما يمكن من المخاطر.

تخطيط المشاريع / منهجية تركيب المشروع

تقديم

إن تسيير المشروع يرتبط أولاً بالغايات والأهداف، خاصة ما يتعلق بتسيير الأمور المعقدة، ومن تم منهجية التنظيم المرتكزة على هدف ونتيجة. وهكذا، فالمشروع تتم ترجمته بتحقيق أعمال منسقة ومنظمة في الزمان والمجال مع السعي إلى الحصول على نتائج محددة ومعودة تطابق الأهداف التي سبق تحديدها.

وفي هذا الاتجاه، يعتبر المشروع مجموعة من الترتيبات المنهجية والمتداخلة والمكونة للعلاقات وتوزيع المهام والتخطيط والتقييم، مع الاهتمام بالتحسن المستمر لهذا السياق. وتمنح للأشخاص المشتركين في المشروع سلط ومهام محددة ومضبوطة.

وفي ظل سياق التسيير عبر المشاريع، تعطى أهمية كبيرة لتنظيم وهيكلية المشروع مع تفصيل الأنشطة والتخطيط لمختلف المراحل، والسهر على التوازن والتحكم في الكلفة والزمن، كما يتضمن هذا السياق مجموعة من التوقعات المتعلقة بالمخاطر.

وتساعد تقنيات التخطيط على تبسيط عملية تركيب المشروع وإدماجه في إطار استراتيجية منسجمة. كما تمكن من التوفر على معلومات تفصيلية حول مضمون المشروع، ونظرة إجمالية حول استراتيجية العمل، والمنهجية المعتمدة لمختلف مراحل (تحديد المشروع، وضع التصور، البرمجة، الإنجاز، التقييم....).

وتساعد الإستراتيجية بدورها على مراقبة الروابط الحقيقية بين الأنشطة التي سيتم إنجازها والنتائج المنتظرة وأهداف المشروع، أي بصورة أخرى مراقبة الانسجام الشامل لكل عناصر المشروع.

ومن هذا المنطلق، فإن الفصل التالي سيتطرق إلى بعض وسائل وتقنيات التخطيط وتركيب المشاريع، كما سيعالج منهجية تخطيط المشاريع حسب الأهداف ومنهجية الإطار العقلاني.

إنها وسيلة عمل تشاركية تسهل وضع مخطط للمشروع. فانطلاقاً من تحليل الإشكالية، تمكن هذه الوسيلة من إدخال آراء متنوعة، ومن التوصل إلى تفاهم جماعي حول المشاكل، ومن تحديد متفق عليه للوسائل والأهداف : تتكون هذه المقاربة من ثلاثة عناصر يكمل كل منها الآخر :

- المنهجية التي تصلح كأداة موجهة لفريق التخطيط ؛
- الاشتغال من خلال الفريق الذي يشكل إطاراً لدراسة المشاكل ؛
- المعاينة التي تساعد على التسجيل الكتابي لمساهمات المشاركين واستخراج نتائج النقاش.

وتتمحور وسيلة PPO حول خمسة مراحل :

- تحليل المشاركات ؛
- تحليل المشاكل ؛
- تحليل الأهداف ؛
- تحليل البدائل ؛
- تحرير بيان المخطط.

المرحلة الأولى :

تحليل المشاركات

وتتجلى هذه المرحلة في تحديد الساكنة المستهدفة من المشروع ومجموع الفاعلين والمؤسسات التي يمكن أن تلعب دوراً، بشكل مباشر أو غير مباشر في المشروع، وتلك التي يمكن أن تكون متضررة من المشروع.

الأهداف

- إعطاء نظرة حول فاعلي المشروع (منظمات، مؤسسات، فرق....) ؛
- توضيح الفوائد والانتظارات والتخوفات والرفض والمشاركات بالنسبة للمعنيين.

الطريقة

تتم في لقاء تشاوري على شكل عصف ذهني للقيام بجرد الفاعلين وترتيبهم حسب الفئات النافعة وتركيب وتحليل الفاعلين.

الملاحظات

أخذ مختلف التوقعات والآفاق بعين الاعتبار، وضمان مشاركة جميع المعنيين، وأخذ العوامل السوسيو-ثقافية بعين الاعتبار (الجنس وفئات الأعمار...).

الآليات

تحليل القدرات، فضاء التنظيم، سجلات التحاليل.

نقاط القوة والضعف	التخوفات	الانتظارات	القدرات	المهام	المصالح	الفاعلون
						فاعل أ
						فاعل ب

المرحلة الثانية :

تحليل المشاكل

ويتعلق الأمر بتحديد المشكل الأساسي. وهذه المرحلة تسعى أيضاً لمعرفة من هم المتضررون من المشكل ؟ وماهي أسباب المشكل وآثاره؟ ويجب مناقشة هذه الأمور مع مجموع الأطراف المعنية، وكذا مناقشة الخلاصات المعبر عنها بصيغة سلبية.

الأهداف

- إعطاء نظرة حول المشاكل المهمة التي يهدف المشروع إلى حلها (أو المساعدة على حلها) ؛
- تحليل أسباب وآثار المشاكل وترتيبها حسب التدرج ؛
- تحسيس وتوعية الفاعلين حول الإشكالية ؛

الطريقة

على شكل عصف ذهني يتم خلاله :

● مجرد المشاكل المهمة :

● تحليل المشكل المركزي (أو المشكل المفتاح) :

● تحديد أسباب المشكل المركزي ؛

● تحديد آثار المشكل المركزي ؛

● التأكد من عقلانية التحليل وتكامله .

الأهداف

● وصف الوضعية المرغوب فيها بعد حل المشاكل المحددة ؛

● استخراج العلاقات بين الوسائل والغايات (تدرج الأهداف) من

● خلال العلاقات من الأسباب إلى الآثار (تدرج المشاكل) ؛

● إبراز مختلف بدائل المشروع .

الطريقة

● تحويل الأوضاع السلبية للمشاكل إلى أوضاع إيجابية (أهداف) ؛

● التحقق من أن العلاقات "وسيلة - غاية" أهداف كاملة وقابلة

● للدوام ؛

● تدقيق صياغة الأهداف عند الاقتضاء وصياغة أهداف إضافية ؛

الأهداف

● عدم إدراج المشاكل غير المرغوب فيها أو غير النافعة .

● الآلية : شجرة الأهداف .

المرحلة الرابعة :

● تحليل الإستراتيجيات/ البدائل ويقصد به

● اختيار أحسن البدائل التي تساعد على الوصول

● إلى الأهداف المرغوب فيها

الأهداف

● تحديد مختلف الحلول المساعدة على وضع استراتيجية

● المشروع ؛

● اختيار هدف رئيسي وتحديد الطريقة الممكن اتباعها لبلوغه .

الطريقة

● تحديد الأهداف الواجب استبعادها (غير قابلة للإنجاز،

● استراتيجيات جد معقدة، الخ.) ؛

● تحديد مختلف سلسلات وسائل-أهداف التي تمثل مختلف

● إستراتيجيات أو مقاربات المشروع (تسجيلها على شجرة

● الأهداف).



الملاحظات

● غياب حل ليس بالضرورة مشكلاً ؛

● أخذ المشاكل المعاشة في الواقع فقط بعين الاعتبار ؛

● ضرورة الوضوح حول الآفاق: عن ماذا نتجت هذه المشاكل ؟ .

الآليات

● شجرة المشاكل .

● SEPO (نجاح، فشل، قدرات، عوائق) .

المرحلة الثالثة :

تحليل الأهداف

● وتقضي هذه المرحلة بتحويل شجرة المشاكل إلى شجرة حلول،

● بطريقة تسمح بالتأثير في أسباب وآثار المشكل المركزي من خلال

● المشروع .

معايير الاختيار

● العمودان الثاني والثالث يهدفان إلى الإشارة لكيفية قياس الآثار المتوقعة في كل مرحلة. من أجل ضمان متابعة تقييم النتائج وأثرها، ومن الأهمية تخصيص النتائج المنتظرة ووسائل قياسها ؛

● أما العمود الرابع فهو مخصص للفرضيات التي يتوقف إنجاح المشروع عليها.

وهذه الفرضيات يمكن أن تعيق أو تساعد على إنجاح المشروع لذا فمن هذا المنطلق يستحسن وضعها ومناقشة مختلف الحلول الممكنة.

● إن هذين المنطقيين (العمودي والأفقي) يضمنان ويلعبان دورا هاما في إنجاز المشروع.

المواد	مؤشرات يمكن التأكد منها بموضوعية	وسائل التحقق	فرضيات
هدف إجمالي			
أهداف خاصة			
نتائج منتظرة			
أنشطة	وسائل		

إيجابيات الإطار المنطقي

يمكن مسير المشروع من ترتيب وهيكله شكل وتصور مشروعه حتى يتسنى :

● تحديد تدرج سببي للأنشطة والنتائج والأهداف والغايات بطرق مقاسة وقابلة للتحقق بشكل موضوعي ؛

● تحديد مجموع الفرضيات المتعلقة بالتأثيرات الخارجية والعوامل التي يمكن أن تضر بالعلاقات السببية ؛

● وضع فرضيات متعلقة بالعلاقات السببية بين مختلف المستويات ؛

● وضع مؤشرات التطور التي تسمح بقياس فحص درجة إنجاز النتائج والأهداف والغايات (الهدف الإجمالي).

● الجدوى ؛

● القدرة التنظيمية ؛

● الاستمرارية او الديمومة ؛

● المحاسبة الاجتماعية ؛

● القبول السياسي ؛

● الوسائل المتاحة.

المرحلة الخامسة :

رسم مخطط المشروع ، "إطار منطقي"

بعد أن يتم اختيار البديل الأحسن يصبح هذا البديل قاعدة يتم على أساسها تطوير السجل وتنميته بحيث يتكون من أربعة أعمدة (إطار منطقي) ما عدا المستوى الأسفل الذي يخصص للأنشطة المستخدمة للمداخل باعتبارها مؤشرا في هذا المستوى.

الإطار المنطقي

يعتبر الإطار المنطقي آلية للتسيير، تعمل على تحديد مختلف المكونات المتعلقة بنشاط ما وتحديد الروابط المنطقية بين مجموع الوسائل ومجموع الغايات، ويكون للإطار المنطقي الفضل في وضع المشروع ضمن إطار أوسع للأهداف. تشكل أيضا وسيلة لتحديد المداخل (وسائل وموارد)، وفرضيات النجاح، والمستخلصات (النتائج) والمؤشرات الضرورية للمتابعة وتطوير الإيقان.

التوصيف

يتضمن الإطار المنطقي أربعة أعمدة حسب التطور المبني (انظر الجدول، سجل الإطار المنطقي) :

● العمود الأول وهو مخصص للآثار المتوقعة للمشروع، ونجد على قمة العمود الغايات التي من المفترض أن يساهم فيها المشروع، وهذا يخص عموما الأهداف التنموية الشاملة، أما في أسفل العمود فنجد الأنشطة التي حينما تطبق تصدر عنها النتائج. واستخدام ذلك يساعد على إنجاز الأهداف الخاصة التي تساعد بدورها على إنجاز الهدف العام ؛

التسيير المعتمد على النتائج مقارنة تسيير تشاركية متعددة لتطوير الفعالية والنجاعة والشفافية، وذلك بشكل يسمح بالحصول على نتائج محددة في وضع منبثق من علاقة النتائج بالأسباب. كما أن هذه النتائج يمكن وصفها وقياسها.

إن تصور طريقة تركز أساسا على تفعيل النتائج أو التغييرات الفعلية على أرض الواقع عن طريق التدخل، تعتبر جوابا على هواجس تمس مستويات متعددة منها :

- الطلب المتزايد للممولين والشركاء والتأكيد على ضرورة إبراز النتائج المحصل عليها ؛
- التأكد من فعالية ونجاعة توزيع الموارد حسب الإنجازات المحققة ؛

- تطوير مسلسل تحمل المسؤولية لدى الأفراد المكلفين بالإنجاز. طريقة التسيير المعتمد على النتائج تمكن من إعطاء أحسن تعريف للنتائج المتوخاة من توجهها وفعاليتها وتشكل أيضا عاملا مهما لتطور المؤسسات مما يسمح باستعمال أحسن للمعلومات.
- ما هو التسيير المعتمد على النتائج ؟

نعني بالتسيير المعتمد على النتائج :

- تعريف النتائج الواقعية المتوخاة المرتكزة على تحاليل ملائمة ؛
- التحديد المدقق للمستفيدين وبلورة برنامج يستجيب لحاجياتهم ؛
- متابعة التطور حسب النتائج والموارد المستعملة انطلاقا من مؤشرات ملائمة ؛

- تحديد العراقيل المحتملة وتدبيرها أخذا بعين الاعتبار النتائج المتوخاة والموارد المطلوبة ؛
- تنامي المعرفة باستخلاص الدروس من التجارب والاستفادة منها في مسلسل اتخاذ القرار ؛
- بلورة تقرير حول النتائج المحصل عليها والموارد المستعملة.



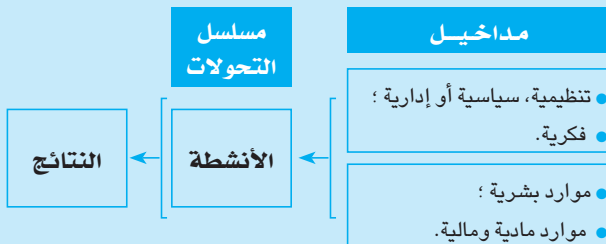
النتائج

النتيجة هي تغيير يمكن وصفه أو قياسه، وهو حصيلة علاقة الأسباب بالآثار. يمكن الاحتفاظ بمفهومين أساسيين هما :

- مفهوم التغيير الذي تنتج عنه تحولات يمكن رؤيتها داخل المجموعة أو داخل الجمعية أو داخل المجتمع ؛
- مفهوم السببية الذي يوضح علاقة الأسباب والآثار بين النشاط والنتائج المنبثقة عنه.

النتيجة إذن، يجب أن تعبر عن تغيير حقيقي في مسلسل التنمية البشرية وذلك إما عن طريق تحسين أو رفع أو زيادة أو دعم أو ارتفاع أو انخفاض أو تحول في السلوكات والممارسات.

تسيير المشروع / البرنامج



نميز بين نوعين من النتائج :

- النتائج العملية : وهي نتاج تدبير وتسيير المشروع أو البرنامج ؛
- النتائج التنموية : تشهد على التغييرات المحققة خلال مختلف مراحل إنجاز البرنامج أو المشروع.

هاذان النوعان من النتائج يمثلان النتاجات (على الأمد القريب، التأثيرات على الأمد المتوسط والوقوع على الأمد البعيد) لتدخل ما. سلسلة النتائج تتكون عن طريق الربط بين هذه المستويات الثلاثة للنتائج.

سلسلة النتائج

نقصد بسلسلة النتائج، مجموعة النتائج المحصل عليها في الزمن والترابطة في ما بينها بعلاقة سببية تأثيرية ؛ وتتضمن :

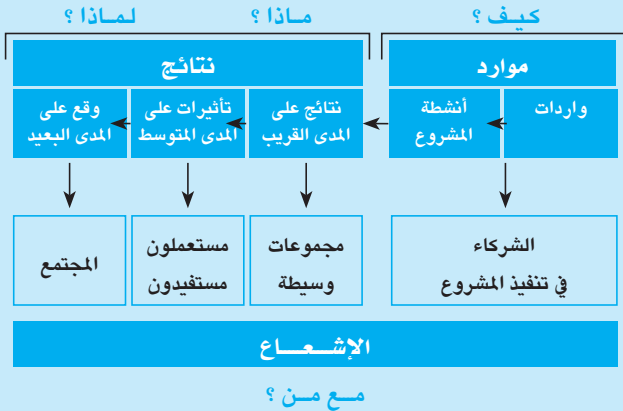
- نتائج آنية وهي حاصيلة لأنشطة منجزة ؛
- نتائج نهاية المشروع أو تأثيرات وهي حاصيلة مجموعة من الأنشطة الآنية ؛
- نتائج بعيدة المدى وهي حاصيلة التأثيرات.

إشعاع المشروع أو البرنامج

نقصد بالإشعاع المجموعات أو المؤسسات التي ستستفيد مباشرة من المشروع أو البرنامج أو تلك التي ستتأثر بنتائجه.

و حسب طبيعة المشروع هناك العديد من المجموعات أو المؤسسات التي يمكنها أن تشارك فيه، خاصة :

- المؤسسة الشريكة (وزارة ؛ مجموعات أخرى) ؛
- مؤسسات أو مجموعات أخرى لها علاقة بإشكالية الموضوع ؛
- مجموعات وسيطة ؛
- المستفيدون المباشرون ؛
- فاعلون آخرون.



الفرضيات

تعبر الفرضيات، من جهة، عن الظروف اللازم توفرها حتى تتحقق، كما هو مخطط له، تلك العلاقة السببية بين المستويات الثلاث للنتائج، ومن جهة أخرى عن الظروف اللازمة حتى تتحول الأنشطة إلى نتاج. وتشمل هذه الفرضيات الظروف الداخلية والخارجية للمشروع :

مدخلات	أنشطة	نتائج	تأثيرات	وقوع
موارد بشرية؛ أو تنظيمية أو مادية مقدمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للمشروع من طرف المتدخلين.	التنسيق والمساعدة التقنية والتكوين المبرمج من طرف المشرفين على المشروع.	نتيجة آنية في مجال التنمية مرتبطة بأنشطة المشروع.	نتيجة متوسطة المدى في مجال التنمية مرتبطة بحصول النتائج.	نتيجة بعيدة المدى في مجال التنمية مرتبطة بحصول النتائج والتأثيرات.

إطار قياس المردودية

النتائج	مؤشرات القياس	مصادر المعلومات	طرق جمع المعلومات	التردد
الواقع				
تأثير	1			
	2			
	3			
نتائج	1			
	2			

وضع واختيار مؤشرات المردودية

مؤشرات المردودية هي قياسات كمية أو كيفية لنتائج التنمية :

قياسات إحصائية كمية

● أعداد ؛

● ترددات ؛

● نسب ؛

● معدلات.

أحكام كيفية أو تصورات

● تنافس مع ؛

● تواجد كذا ؛

● نوعية كذا ؛

● مستوى كذا.

تخطيط المشاريع / وثيقة المشروع

لماذا وثيقة للمشروع ؟

إن وثيقة المشروع هي وثيقة تصورية تتضمن بشكل تسلسلي ومنطقي ومكتوب كل المعطيات التحليلية حول وضعية معينة،

الظروف الداخلية للمشروع

- قدرة الموارد البشرية على التحكم في المعارف المكتسبة والآليات التي أتى بها المشروع؛
- النظرة المشتركة لأهداف المشروع من طرف جميع الشركاء في هذا المشروع؛
- إمكانية المؤسسة الشريكة من إدخال التعديلات اللازمة وتسخير الموارد اللازمة.

الظروف الخارجية للمشروع

- الإرادة السياسية لتحقيق الإصلاحات المنشودة ؛
- الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

إطار قياس النتائج

وهي عبارة عن آلية تمكن من التخطيط، بطريقة ممنهجة، لعملية جمع المعطيات حول مدى تحقق النتائج. وتستعمل من أجل :

- تكوين قاعدة للبيانات تطعم منظومة تتبع المردودية حتى يتسنى إخبار مسيري المشروع وأصحاب القرار ؛
- ضمان جمع المعلومات حول المردودية وفق مدد زمنية منتظمة.

ويشمل هذا الإطار العناصر التالية :

● مؤشرات المردودية حسب كل نتيجة معلنة ؛

● مصادر المعلومات ؛

● طرق جمع المعلومات ؛

● البرمجة الزمنية لجمع المعلومات ؛

● الأدوار والمسؤوليات في عملية جمع المعلومات.

- 9 تقييم المشروع.
- 10 ميزانية المشروع.

تقديم مكونات وثيقة المشروع

شكل المشروع

ويتعلق الأمر بنظرة موجزة تقدم كافة المعلومات الضرورية والأساسية لإعطاء فكرة عامة حول المشروع، وتستخدم كواجهة أو غلاف لوثيقة المشروع. وتتضمن العناصر التالية:

- إسم المشروع ؛
- مكان المشروع ؛
- الفئات المستهدفة ؛
- مدة المشروع ؛
- تمويل المشروع ؛
 - الميزانية العامة،
 - التمويل المطلوب،
- الشركاء ؛
- صاحب المشروع ؛
- شخص للإتصال به.

ملخص المشروع

وهو تقديم مركز للمشروع بطريقة الحكي أو الاستعراض. ويشكل هذا الجانب القسم الأول من وثيقة المشروع بحيث يتم إعطاء المعلومات الرئيسية حول المشروع للشركاء أو المنظمات المدعوة لتمويله، وخصوصا :

- المشكل موضوع التدخل ؛
- الحلول المقدمة ؛
- أهداف وأنشطة المشروع ؛
- مدة المشروع ؛

وتشكل هذه الوثيقة دليلا توجيهيا لإنجاز أنشطة متوقعة في إطار المشروع، كما تمثل أحسن وسيلة لتقديم المشروع للمتدخلين الأساسيين الآخرين إذا تبين أن البحث عن الدعم أصبح ضروريا. وبشكل مركز فإن وثيقة المشروع تؤدي عدة مهام :

- تقديم المشروع وعرض المنهجية التي سيعمل بها لإنجازه ؛
- تبرير حسن اختيار المشروع وملاءمته وحث الممولين على اتخاذ قرار تمويله أو الاستثمار فيه ؛
- تعبئة الموارد ؛
- تتبع تنفيذ المشروع ؛
- تقييم المشروع ؛
- تحصيل تجربة الجمعية واستثمارها ؛
- التواصل مع المحيط الخارجي.

هيكل وثيقة المشروع

- 1 • تقديم المشروع.
- 2 • ملخص المشروع.
- 3 • عرض حول الوضعية / الإشكالية.
- 4 • وصف المشروع :
 - أ . الهدف العام.
 - ب . الأهداف الخاصة.
 - ج . النتائج المتوخاة / المنتظرة.
 - د . الأنشطة المتوقعة.
 - هـ . المؤشرات.
- 5 • برنامج العمل.
- 6 • الشركاء.
- 7 • تتبع المشروع.
- 8 • دراسة إمكانية إنجاز المشروع :
 - أ . الجدوى والاستمرارية التقنية.
 - ب . الجدوى والاستمرارية المالية.
 - ج . الاستمرارية المؤسساتية.

● الشركاء ومساهماتهم ؛

● التمويل المطلوب.

ويجب الإشارة إلى أن هذه العناصر يجب أن توضع في مرحلة التخطيط للمشروع. ويجب أن يتبع التقديم تسلسلا منطقيًا يوضح العلاقات بين مختلف العناصر.

■ الهدف العام

يمثل الهدف العام التغيير المحتمل المرغوب فيه في واقع الفئات المستهدفة والذي تسعى أنشطة المشروع لتحقيقه، ويمكن من مساعدة الفئة المستهدفة، للسير في هذا الإتجاه.

ويجب أن يشكل الهدف العام جوابا مباشرا للوضعية التي تم تقديمها في وصف المشكل كما يجب أن تستبق الأهداف الخاصة التي سيتم تقديمها في الفرع اللاحق.

■ الأهداف الخاصة

إن المشروع هو في حد ذاته جواب عن مشكل معين، ويمكن أن يكون حصيلية مجموعة متعددة من الأسباب. ويتطلب المشروع بذل جهد من أجل علاج بعض الأسباب. أما الأهداف الخاصة فتحدد وتعد الشروط التي يجب توفيرها لعلاج أسباب المشكل، وهي بذلك تؤثر للشروط المستخلصة للوصول إلى الهدف العام للمشروع. وبقدر ما تكون الأهداف واضحة بقدر ما يكون من السهل تخطيط وتنفيذ الأنشطة التي ستكون ضرورية للوصول إلى الأهداف.

■ النتائج المتوخاة | المنتظرة

وتمثل هذه النتائج المواد المنتجة ضمن مشروع معين والتي يجب أن تقود إلى الوصول إلى الهدف الخاص ويتعلق الأمر بتحديد ما يجب إنتاجه أو عمله أثناء المشروع للوصول إلى الأهداف.

■ الأنشطة

وهي مجموعة المهام التي سيتم إنجازها للحصول على النتائج المتوخاة للمشروع.

فكل مجموعة من الأنشطة المحددة يجب أن تكون مرتبة ضمن نظام زمني ومنطقي.

تقديم الوضعية

إن فعالية الحل المقدم من طرف المشروع يرتبط بالطريقة التي تم بها تحديد المشكلة وفهمها وتحليلها.

لذا فمن المستحسن الاستعراض الواضح للمشاكل التي من المفترض أن يقدم لها المشروع حولا، وكذا الحاجيات المفترض تغطيتها. ويجب أن يكون طرح المشكل مركزا، وأن يعكس بصورة دقيقة الجزء المحوري للمشكل وأن ينفذ إلى عمقه وأن لا يكتفي بمظاهره. قد يبدو أنه من الأحسن إعطاء نظرة عامة عن الوضعية المطروحة للحل، لكن يجب التمكن بسرعة من عرض المشاكل الخصوصية للمشروع.

وهكذا، فمن الضروري :

- حصر العرض في الوضعية المرتبطة بالمشكل ؛
- تقسيم المشكل إلى مشاكل فرعية (حاجيات) ذات حجم أصغر بالإمكان تليبيتها ؛
- تحديد ووصف المشاكل بوضوح وكذا الحاجيات الخصوصية التي سيقدم لها المشروع حولا ؛
- إظهار أن المشاكل هي فعلية مع الاعتماد على نتائج البحث، والإحصائيات والمعلومات المستخلصة من مرحلة تحديد المشروع ؛
- وصف المشاكل والحاجيات بشكل يجعل الحلول المقترحة نتيجة لاستنتاجات منطقية.

وصف المشروع

وهو القسم المركزي لوثيقة المشروع، وهو يعني تقديم الهدف العام والأهداف الخاصة والنتائج المتوقعة والأنشطة.

وبقدرما كانت الأنشطة مفصلة بقدر ما عكست مختلف المراحل التي من خلالها سيتم الوصول إلى النتائج المتوخاة.

المؤشرات

تبين المؤشرات ما يجب التأكد منه قصد تحديد درجة إنجاز كل الأهداف الخاصة للمشروع. فإذا كانت الأهداف الخاصة واضحة فسيكون من السهل استخراج المؤشرات ويعتبر مهما أن تستوفي المؤشرات الشروط التالية :

- أن تكون مرتبطة بالهدف وبالنتيجة المنتظرة ؛
- أن تكون مقاسة ؛
- أن تكون قابلة للفحص والتأكد.

مخطط العمل

يمكن مخطط العمل من تقديم كل الأنشطة المتوقعة في إطار المشروع ضمن ترتيب زمني وتسلسل واقعي ومنطقي، وعموما فإن مخطط العمل يقدم على شكل جدول تسطر فيه :

- الأنشطة التي سيتم القيام بها حسب نظام محدد ؛
- الوسائل الضرورية لتحقيق كل نشاط ؛
- المسؤول عن إنجاز كل نشاط.

الشركاء

على مستوى هذا الفرع يجب وصف نوعية وأعداد المستفيدين من المشروع. ويجب تحديد مشاركة المستفيدين أثناء تحديد المشكل، واقتراح الحلول وشرح المساهمات المالية والعينية التي سيقدمها المستفيدون من المشروع.

وحيثما يتعلق الأمر بنشاط يستهدف فقط فئة معينة، فمن الأهمية تفسير كيف تم اختيار هذه الفئة. وتجب الإشارة كذلك إلى مختلف الشركاء المساهمين في تحديد المشكل وفي التخطيط للنشاط وكذا المساهمة المالية والمادية والتقنية التي سيقدمونها لتحقيق

المشروع. كما يعتبر مهما وصف نوعية العلاقة التي تربط بين مختلف هؤلاء الشركاء.

تتبع المشروع

بخصوص هذه الفقرة، فإن الجمعية مدعوة لتحليل كيف سيتم القيام بعمليات التتبع، ومن هي الهيئات التي ستكون مسؤولة عن ذلك (عدها وتكوينها)، وما هي العلاقات التي تجمع بين مختلف الشركاء من أجل تنفيذ وتتبع ومراقبة إنجاز العمل.

جدوى واستمرارية المشروع

كل مشروع يجب أن يبين جدوى الحل المطروحة وإستمراريتها من الناحية التقنية والمالية والمؤسسية. إن نوعية وحجم المشروع هو الذي يحدد أي نوع من التحليلات يجب أخذها بعين الاعتبار.

الجدوى والاستمرارية التقنية

في هذا الفرع يجب تفسير لماذا اعتبرت المنهجية أو التقنية المتبناة لإنجاز المشروع الأفضل لحل المشكل، وكيف تم اختيارها من بين تقنيات ومناهج أخرى، ويعتبر هذا النوع من التحليل ضروريا بالنسبة لكل المشاريع، لأنها تستلزم منهجية وتقنية للوصول إلى الأهداف.

وإذا كان تأثير المشروع يرتبط بالاستخدام الدائم لتقنية خاصة أو استثنائية، فيجب أن توضح الوثيقة الجهود التي بذلت لضمان استمراريته.

وفي هذا الفرع يجب النظر أيضا إلى مدى قدرة المستفيدين على الاستمرارية، أو عند الضرورة على إعادة إنتاج النظام التكنولوجي الموصى به، وهل يتوفر المستفيدون على المعرفة والقدرات الكافية للاستمرار في الاستجابة للشروط التقنية للمشروع إذا توقف الدعم الخارجي؟ وما هي الاحتياطات المتخذة لضمان استمرارية المشروع؟

في هذا الفرع يجب على الجمعية أن تفسر ضرورة إنجاز تقييم للأعمال التي تنوي القيام بها. ويجب شرح النتائج المتوقعة بناءً على المؤشرات الموضوعية في مرحلة وصف المشروع .

وتجب الإشارة إلى أن الجمعية يجب أن تفسر كيف سيتم إنجاز عملية التقييم ومن المسؤول عنها؟ كما أنه يعتبر مهما إظهار كيفية إشراك السكان في هذه العملية؟ .

ميزانية المشروع

يتعلق الأمر بتقديم الوسائل والموارد الضرورية لإنجاز الأنشطة المتوقعة في إطار المشروع.

ويجب أن تترجم هذه الأنشطة بشكل رقمي لمعرفة التقدير الإجمالي للمشروع. كما يجب تقسيم خطوط الميزانية إلى أقصى حد للحصول على ميزانية مفصلة وواضحة.

ويجب تثمين كافة إسهامات الشركاء وأخذها بعين الاعتبار بما فيها مساهمات السكان المعنيين كيفما كان شكلها.

تمويل المشروع

من الأهمية بمكان التذكير بأن الموارد ليست فقط مادية ولا يكون مصدرها فقط من الخارج، وهذا سيدفعنا إلى تركيز الانتباه والتفكير أكثر أثناء التحاور مع الساكنة على الموارد البشرية والمادية وخاصة المحلية منها.

طلب التمويل الخارجي

يتم طلب التمويل بتهيء ملف للتمويل وإرساله إلى المنظمة المعنية، ويجب أن يشتمل هذا الملف على الوثائق التالية :

- رسالة تتعلق بطلب تمويل المشروع ؛
- وثيقة المشروع ؛
- تقرير عن أنشطة الجمعية ؛
- الملف القانوني للجمعية.

إن الجدوى المالية تمكن من الحكم على درجة نجاح المشروع بتسيير رشيد. يجب إظهار قدرة المشروع على تغطية تكاليفه في الفترة المحددة للوصول إلى الأهداف، وكيف يتسنى للمشروع الصمود ماديا، وعلى ماذا ترتكز استراتيجيته، وفي هذا الفرع أيضا يجب على الجمعية أن تظهر أن الغلاف المالي المقدر لإنجاز المشروع يعتمد على تحليل مالي دقيق ورشيد (بدون مبالغة ولا سوء تقدير).

ولهذا السبب، يجب توضيح أن التقدير المالي تم وضعه بناء على دراسة مالية، وخبرة مماثلة وآراء أشخاص ذوي معرفة وتخصص الخ .

كما أنه من الأهمية تبيان كيف سيكون المشروع قادرا على ضمان موارده الذاتية لضمان استراتيجيته وسيره في المستقبل.

الجدوى والاستثمارية المؤسساتية

إن قضية معرفة جدوى المشروع ومدى استراتيجيته ترتبط، إلى حد بعيد، بدرجة مشاركة المستفيدين، والتزام الشركاء والقدرة المؤسساتية للجمعية على تسيير المشروع. وفي هذه الحالة، يجب إظهار أن موارد الجمعية تمكنها من إنجاز المشروع وتتبع أنشطته، وبالنسبة للجهة الممولة فالأمر يتعلق بتقييم القدرة التنظيمية وبتسيير الجمعية.

وفي هذا الفرع يجب على الجمعية :

- تقديم نبذة عن تاريخها ؛
- وصف جميع الأعمال التي أنجزتها ؛
- إظهار تناغم المشروع وانسجامه مع الأولويات ومع استراتيجية التدخل ؛
- تفسير كيف تنوي استكمال المشروع بعد انسحاب التمويل الخارجي.

تختلف هذه المعايير من منظمة إلى أخرى، وبصفة عامة يجب أخذ أربعة معايير بعين الاعتبار :

- وضعية المشكل بالمقارنة مع أولويات المنظمة ؛
 - درجة مشاركة ومساهمة المعنيين بالمشروع ؛
 - الآليات والميكانيزمات الضامنة لاستمرارية المشروع ؛
 - قدرة الجمعية على تسيير وإنجاح المشروع.
- وقبل تقديم طلب التمويل، من الضروري أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار :
- عقد لقاء أولي مع المنظمة المعنية ؛
 - الحصول على المعلومات الضرورية حول مقتضيات وشروط تمويل المنظمة ؛
 - معرفة الأولويات الحالية للمنظمة والتمويلات المفضلة لديها ؛
 - التأكد من الانخراط الفعلي لكل الجهات المعنية في المشروع.

تنفيذ وتتبع المشروع

تهيء مرحلة التنفيذ

إن التنفيذ هو ترجمة الأنشطة المخططة لأعمال ملموسة على أرض الواقع، وللوصول إلى ذلك يجب على الجمعية أن تضع رهن إشارة المشروع كل الوسائل والآليات المادية والبشرية والمالية الضرورية.

وحتى يتسنى التسيير الجيد للمشروع، يجب على الجمعية أن تحدد مرحلتين :

- 1 • البرمجة الهادفة إلى وضع مخطط عمل.
- 2 • الانطلاقة الفعلية للمشروع والتي تؤدي إلى وضع أجندة لتنفيذ الأنشطة.

برمجة مرحلة التنفيذ

ما هي الفائدة من برمجة مرحلة التنفيذ ؟ إن برمجة التنفيذ تمكن من تنظيم الأنشطة بالسهر على تسلسلها وترتيبها حسب الزمان والمكان. وتستلزم العملية تحكما في التكاليف والوقت.

ما هي الجدوى من البرمجة ؟

تتجلى البرمجة في :

- توقع كل الأنشطة الواجب تنفيذها لإنجاز المشروع ؛
 - إظهار الروابط بين مختلف الأنشطة ؛
 - توزيع الأنشطة حسب الزمان والمكان وتخصيص الوسائل الضرورية لتنفيذها.
- وتجدر الإشارة إلى أن البرمجة تقتضي فريقا كاملا للعمل.

إيجابيات البرمجة

تمكن البرمجة من :

- صياغة المشروع بشكل دقيق وواضح ؛
- التوفر على مخطط عمل يأخذ بعين الاعتبار الأجال المحددة والوسائل المتاحة ؛
- التمكن من استخراج المهام التي يعتبر إنجازها رئيسيا لنجاح المشروع ؛
- توفير كافة الوسائل التي تمكن من تتبع سير أنشطة المشروع للقيام بالتقويم الضروري.

مراحل البرمجة

المرحلة الأولى : تحليل المشروع وتدقيق مكوناته

وتعتبر هذه المرحلة جد هامة لكونها تمكن فريق التسيير من معاينة المشروع عبر روابط مكوناته، وتظهر بوضوح كيف يتلاقى إنجاز الأهداف / الأنشطة في مختلف المستويات، وكيف تتفارق.

ويمكن لمخطط العمل أن يستخدم كألية لمراقبة التنفيذ :

المسؤول	وسائل الإنجاز	مدة الإنجاز	الأنشطة
			المرحلة الأولى
			المرحلة الثانية
			المرحلة الثالثة

وهذا يسمح للجمعية (الأعضاء المعنيون بالمشروع) بتسيير جيد للعمل وتحديد سريع لسير أشغال المشروع. ويسمح أيضا لباقي المتدخلين بالتوفر على نظرة إجمالية حول الأنشطة وحول النظام الذي سيتم بواسطته إنجازها.

انطلاق المشروع

إن إنجاز مشروع ما هو توحيد كل الطاقات نحو هدف مشترك، وتحميل المسؤولية أيضا للمتعاونين وتسيير أشغال المشروع ومراقبة النتائج.

وتعتبر مرحلة انطلاقة المشروع هامة جدا، لأنها تعطي الدفع الضرورية لمزور الأفكار إلى مرحلة التطبيق. ويتميز هذا الطور أيضا بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى : وضع المشروع على الطريق

- الحصول على التراخيص والتصريحات الضرورية ؛
- الاجتماع بالفئات المستهدفة لإخبارها بإعطاء انطلاقة المشروع ؛
- المصادقة على التزامات مختلف المتدخلين.

المرحلة الثانية : توضيح تنظيم المشروع

يجب تحديد اختصاصات كل واحد وذلك بشكل واضح ودقيق لأن تداخل بعض المهام يمكن أن يكون عامل ضعف ويؤدي إلى عدم نجاعته وفعاليته.

- ماهي الأنشطة التي كلف بها ؟
- ماهي النتائج المنتظرة من الأنشطة التي تحمل مسؤوليتها ؟
- ماهي مدة إنجاز كل نشاط مسؤول عنه ؟
- ماهي وسائل إنجاز هذه الأنشطة ؟

إن تقسيم المشروع يجب أن يتم على مختلف المستويات، من الهدف العام إلى الأنشطة، وذلك للوصول إلى رسم تخطيطي على شكل شجرة.

وقبل بدء تقسيم المشروع، من الأحسن مراجعة مختلف العناصر التي تم ذكرها في المقترح، كالهدف العام والأهداف الخاصة والأنشطة.

ويبقى ضروريا العودة إلى هدف المشروع، لأن ذلك يساعد الجمعية على ضبطه وتحديد من جهة، وعلى التوفر على تصور واضح لكل أهدافه ومدى ملاءمتها للواقع من جهة أخرى.

ونفس الشيء بالنسبة للأهداف الخاصة، فإن تذكرها يساعد الجمعية على التحكم في الأنشطة وتنظيمها بغية الوصول إلى الأهداف المذكورة.

المرحلة الثانية : تسطير لائحة الأنشطة

إن الأنشطة تكون مرقمة في المقترح، لذا يكون مهما مراجعتها من أجل بدء هذه المرحلة. ومباشرة بعد تحديد الأنشطة، يجب أن يتم تحليلها وبالتالي تقسيمها إلى عمليات صغيرة. وتكمن الصعوبة في هذه المرحلة في اختيار مستوى جيد لهذا التفصيل. لأن لائحة الأنشطة يجب أن تكون مفصلة، إلا أن تحليلها يجب أن يكون معتدلا من حيث التفصيل .

المرحلة الثالثة : المدة والوسائل والمسؤوليات

وهو أمر حاسم، إذ يشكل جزءا من أهم المعايير المأخوذة بعين الاعتبار أثناء التقييم. لذا فمن الأحسن اختيار وحدة جيدة للوقت، حسب مدة المشروع، وتعتبر وحدة "الأسبوع" جيدة بشكل عام، أما تقدير المدة فهو من اختصاص الفريق، وخاصة الشخص المسؤول عن إنجاز الأنشطة.

المرحلة الرابعة : وضع مخطط العمل

ضمن المراحل الثلاث المذكورة يتم استخراج الأنشطة والمدد والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ ووسائل الإنجاز. وهذه المعلومات تشكل العناصر الأساسية لمخطط العمل، ويمكن تقديمه على شكل جدول للسماح بمعاينة مختلف الأنشطة بشكل سهل.

في استكمال المشروع وإتقانه وفق الأهداف المحددة. ومع ذلك يظل مهما تكييف هذه العناصر مع الحاجيات والوضعيات التي تواجهها الجمعية.

تتبع المشروع

إن التتبع هو مجموعة من الأنشطة المدرجة ضمن المشروع، والتي تهدف إلى التأكد هل يتم توظيف موارد المشروع واستخدامها من أجل تحقيق النتائج المتوخاة. ويمكن تمييز نوعين من عمليات التتبع : تتبع الإنجازات وتتبع سير المشروع.

● يتجلى تتبع الإنجازات في التأكد من مدى ملاءمة استخدام موارد المشروع وفق الميزانية والأجندة المتوقعة، ويهدف أيضا إلى معرفة هل تم الحصول على النتائج في الوقت المناسب وبطريقة فعالة وناجعة. وأخيرا فإن تتبع المنجزات يهدف إلى تحديد المشاكل والبحث عن حلول سريعة ؛

● يبحث تتبع سير المشروع عن معالجة درجة فعالية النسق والوسائل المستخدمة لتنفيذ المشروع، ويتعلق الأمر بدراسة مواقف المستفيدين من المشروع، وجودة المنتج والخدمات المقدمة وأيضا الوسيلة التي يعتمدها المحيط الخارجي لتنفيذ المشروع بصورة عادية.

ومن أجل ضمان تتبع أقرب للمشروع، سواء على مستوى الإنجازات أو سير الأشغال، فإن الجمعية مدعوة إلى تبني مجموعة من الآليات العملية لتتبع متكيف مع طبيعة المشروع ومحيط المتدخلين. وبصفة عامة، فإن آليات تتبع وتسيير المشروع يمكن أن تأخذ الأشكال التالية :

- مخطط العمل (أنظر فرع 1) ؛
- أجندة التنفيذ والإنجاز ؛
- الجدول الزمني للأنشطة ؛
- تقرير تقدم وسير العمل ؛
- دعوات تمرير المعلومات الداخلية ؛
- دعوات التواصل الخارجي.

وفي نفس الوقت، فإن العلاقة ما بين الجمعية ومختلف الشركاء يجب أن تكون واضحة وجد محددة، وعلى كل جهة أن تعرف وتتصادق على دورها في المشروع.

المرحلة الثالثة : وضع أجندة إنجاز الأنشطة

إن الأنشطة المنصوص عليها في مخطط العمل يجب أن توزع على جدول حسب أزمته تنفيذها. ويوضح هذا الجدول مدة، وبداية ونهاية كل مهمة والتفاعل الحاصل بين مختلف المهام.

ومن هذا المنطلق، فمن الضروري تحليل العلاقات الحاصلة بين العمليات وإبراز تسلسلها بشكل واضح. فبعض هذه العمليات يمكن إنجازها بشكل متوازن في حين يجب إنهاء البعض الآخر وإنجاحها قبل البدء في نشاط آخر.

أجندة تنفيذ الأنشطة

أنشطة / مدة	1	2	3	4	5	6	7
المرحلة الأولى							
المرحلة الثانية							
المرحلة الثالثة							
المرحلة الرابعة							

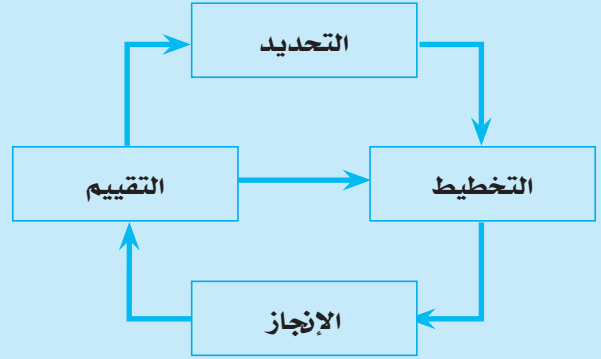
المرحلة الرابعة :

وضع نظام لتبادل المعلومات داخل الفريق

إن المشروع عبارة عن وحدة حتى ولو تعددت الأهداف وكثر المتدخلون. لهذا فإن المسؤول عن المشروع يجب أن يحرص على تمرير المعلومات حول تنفيذ المشروع لدى كل الفاعلين، وليس فقط أعضاء الفريق المكلف بالإنجاز، بل أيضا لدى المسؤولين الإداريين وممولي المشروع والمستفيدين منه. وعليه، يجب على المسؤول أن يضع نظاما للتواصل والإخبار.

وتجدر الإشارة إلى أن مجمل هذه العناصر تمكن من ضمان تتبع جيد لأنشطة المشروع. وقد يبدو أحيانا أنه من الصعب العمل بهذه العناصر من طرف جمعية معينة، ولكن الممارسة أكدت أهميتها

يمر المشروع من مجموعة مراحل متتالية ومرتبطة بشكل رئيسي فيما بينها لتكون دورة حياة المشروع.



يضم هذا الرسم على الواجهة أهمية التقييم مع إظهار كيف أن هذا الأخير يمكنه التأثير على مختلف مراحل المشروع. ويمكن قراءة هذا التأثير أو عدمه بالشكل التالي :

إن أي اختلال يمكن أن يسبب فشل مشروع ما يمكن في :

- جانب التعريف والتحديد إذا كانت الحلول المقدمة ليست ملائمة أو لا تمس حقيقة المشكل أو غير مقبولة من طرف غالبية المعنيين ؛
- جانب التخطيط (إذا سجل غياب أو ضعف الجدوى التقنية أو سوء تقدير للموارد الضرورية والأنشطة غير المبرجة والاختيارات غير المتحاور بشأنها) ؛
- جانب التنفيذ (بغيا وسائل التتبع أو التسيير المالي والإداري أو سوء التنظيم أو سوء توزيع المهام أو مشاكل في الاتصال أو العمل غير المدقق) ؛

وبعيدا عن إنهاء مشروع معين انتهت مدته فإن مرحلة أخرى تنتقل مباشرة بعد ذلك، وهي مرحلة التقييم التي تشكل في حد ذاتها انطلاقة لمرحلة جديدة لمشروع جديد وهي مرحلة التحديد.

ويعطي هذا الجزء نظرة عن التقييم وأهميته في دائرة حياة مشروع معين، وعلاقة بتطورات أخرى، وخاصة تتبع المشاريع.

ويعالج هذا الجزء أيضا المقاييس المرجعية ومعايير التقييم مع نظرة موجزة حول مختلف أنواع التقييم.

وأخيرا، يقدم هذا الجزء بعض آليات العمل والمراحل اللازمة لتقييم تدخل أو مشروع.

تعريف التقييم

"التقييم عمل يسعى إلى تقديم تقدير مباشر وموضوعي قدر الإمكان، حول مشروع انتهى أو يوجد في طور الإنجاز، أو برنامج أو مجموعة أنشطة من حيث تصوره وإنجازه ونتائجه.

يتعلق الأمر إنز بتحديد مدى ملاءمة الأهداف وقياس نسبة تحقيقها ثم أهميتها بالنسبة للتنمية ثم الفعالية وأخيرا الأثر والاستمرارية".

ويشرح هذا التعريف كيف أن التقييم يفترض وجود أهداف واضحة بشكل كاف ليتم مواجهتها بجدية بواسطة الملاحظة فقط. وتعتبر هذه الميزة مشتركة بين جميع أنواع التقييم، وهكذا فإن استعمال فعل "قاس" يدل على طموح كمي يتعدى حدود الوصف الكيفي البسيط.

ويدل مصطلح تقييم بشكل عام على عملية تهدف إلى تحديد الطريقة الأكثر موضوعية وملاءمة وفاعلية وأهمية أي عملية خاصة (مشروع أو برنامج) بالنسبة لكلفتها وامتياراتها وتحقيق أهدافها. وبالنسبة للمشاريع التنموية السكانية الجماعية، يمكن تعداد أربعة أنواع مهمة من التقييم : قبل إنجاز المشروع (رأي)، أثناء إنجاز (التقييم الواسطي) ثم في نهاية المشروع، وأخيرا النوع الأخير من التقييم وهو المنجز بعد نهاية المشروع بمدة (تقييم التأثير).

أهمية التقييم بالنسبة لتحسين جودة التدخلات

تتطلب طبيعة العمل الجماعي متابعة مستمرة لأنشطة وطرق العمل وتقييمها في الوقت المحدد، وذلك لتحقيق التعديلات اللازمة

بينما يحرص التقييم الأنظمة واستراتيجيات التدخل وطريقة استغلال الموارد المتاحة وموقع المشروع مقارنة مع أهدافه، إلى غير ذلك...

وفي هذه الحالة، فإن المتابعة هي نظام نسقي متتابع لجمع ودراسة المعلومات. إنها أيضا نشاط داخلي، متعلق بإنجاز المشروع، يمكن من تحديد الاختلالات أثناء تنفيذ المشروع وإدخال تعديلات وتوجيهات تقنية جديدة على تسيير المشروع.

لماذا يجب علينا القيام بمتابعة الأنشطة عند تنفيذ مشروع ما :

- للحصول على إنجازات مطابقة للنتائج المرجوة والأنشطة المسطرة ؛
- احترام التوقيت (عبر أجندة الإنجاز) ؛
- الاستغلال الأمثل للموارد (المالية والبشرية والمادية) ؛
- تفادي تحول المشاكل، التي يمكن ظهورها أثناء مرحلة الإنجاز، إلى مصدر للصراعات الدائمة ؛
- إخبار الشركاء الآخرين بمستوى تقدم الإنجازات.

مختلف أنواع التقييم

توجد أنواع مختلفة من التقييم لقياس درجة فعالية مشاريع التنمية، حيث أن أهدافها وإجراءاتها هي نفسها رغم أن تصورها تم وضعه على مستويات مختلفة. وسندرس في هذا الدليل نوعين من التقييم التي يوصى بها بشكل أكبر :

التقييم الداخلي

يدعى التقييم داخليا أو تقييما ذاتيا عندما يكون الشخص القائم على التقييم منتميا إلى المؤسسة المسؤولة عن المشروع، ويمكن القيام بهذا النوع من التقييم سريعا، كما يمكن استخدام نتائجه وخلصاته وتوصياته.

وكل تقييم تم باحترام شروط إنجازه يكون فعالا ونافعا، إلا أنه قد يتعرض لنقص في الانفتاح وبالتالي لا يضيف إلا القليل من الأشياء

ولتحسين أنظمة ومقاربات التدخل. وتتجلى أهمية التقييم في كونه عملية تقدير لنتائج نشاط بهدف تحسينه، ولهذا فتقييم عمل هو قياس وقعه. وبصورة أخرى، إعطاؤه قيمة كمية و(أو) نوعية ويتطلب هذا التدخل ثلاث مراحل متتابعة ومرتبطة : أولا البحث موضوعيا وبدون أي غموض عما هو جيد وما هو سيء في هذا العمل، ثم شرح لماذا قيمنا هذا النشاط أو تلك الطريقة بالجيد أو بالسيء (إعطاء السبب)، وأخيرا استخلاص المعلومات اللازمة لأجل أي تدخل في المستقبل.

العلاقة بين المتابعة والتقييم

من المهم التفريق بين المتابعة والتقييم بالنسبة لمشروع ما، فتطبيقيا، تمثل المتابعة والتقييم عمليتين متكاملتين ومرتبطين خصوصا إبان إنجاز المشروع.

وإذا كان التقييم يمثل تقديرا عاما للإنجازات ومستوى بلوغ الأهداف، فإن المتابعة يمكنها اقتراح إعادة تقويم وتعديل بعض الأنشطة أو الإجراءات المتخذة، خلال مدة إنجاز المشروع.

وتحدد هذه التعديلات على أساس تقويم عرضي أو مطلق، ومن هنا، سيمكن ملاحظة العلاقات المتينة التي تربط المتابعة بالتقييم، وخصوصا خلال مرحلة إنجاز المشروع.

وعموما فمن خلال اللغة اليومية، نتحدث كثيرا عن المتابعة - التقييم وبالنسبة للبعض، فهذان المفهومان يعنيان نفس الشيء. أما تطبيقيا، فالمتابعة والتقييم هما نشاطان متكاملان لكنهما مختلفان :

- المتابعة، من المنظور الزمني، عمل مستمر أثناء المشروع بل وأيضا بعد انتهاء أنشطته بينما تدل المتابعة على عملية آنية تقع أثناء أوقات معينة من حياة المشروع ؛
- المتابعة، من منظور المسؤولية، هي عمل داخلي متعلق بالمشروع بينما يتطلب التقييم في غالب الأحيان شخصا أو مجموعة غير معنية مباشرة بالمشروع ؛
- وفيما يحرص المحتوى، فإن المتابعة تهدف إلى ضمان مطابقة سير العمليات مع التخطيط (مخطط العمل وأجندة إنجازه)،

الجديدة مقارنة بالرؤى المعتادة للمؤسسة المسيرة للمشروع. كما يمكن أن يعاني من نقص في الموضوعية حيث تلعب المؤسسة المسيرة للمشروع دور الخصم والحكم في نفس الوقت.

التقييم الخارجي

يدعى التقييم خارجياً عندما يتم اختيار القائم على التقييم من خارج المؤسسة المكلفة بالمشروع. ويكون هذا النوع من التقييم طويل الأمد، غير أن مصداقيته أكبر بكثير باعتبار أن مختلف وجهات النظر تتقابل من أجل الوصول إلى نتائج مرضية يمكن تعميمها.

المقاييس المرجعية أو معايير التقييم

يمكن أن يهتم التقييم الخاص لمشروع أو لبرنامج بمجموعة واسعة من المعايير التي تناسب الأسئلة الأساسية التي يجب على التقييم إيجاد أجوبة لها. ومن بين المعايير المتعارف عليها المستعملة في التقييم، بهدف التعبير عن جودة التدخل، يمكن ذكر التالي:

- الفعالية: مستوى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المشروع ؛
- النجاعة: العلاقة بين الوسائل المعمول بها وتكلفتها من جهة والإنجازات الممولة، من جهة ثانية؛
- الإلتقان: القيمة الملائمة للشيء المقصود والمناسبة للحقيقة ؛
- الملاءمة: صفة كل ما هو دائم، يمكنه الحياة والنمو، إمكانية متابعة أنشطة طورت بفضل المشروع، وذلك بعد نهاية هذا الأخير.

● التأثير: تأثير المشروع على المخططات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية. إنه يمثل هدف المشروع على المدى البعيد. ويتعلق الأمر عموماً بهدف يتطلب تحقيقه آفاقاً تتراوح ما بين المدى المتوسط والبعيد. ويتعلق الأمر بالأهداف العامة كتحسين مستوى عيش الجماهير ورفع قدرات التنمية المدعومة ذاتياً والمستدامة وحماية البيئة، والتي تنتج عن التأثيرات المتداخلة لمشروع واحد أو أكثر.

يأتي تقييم الأثر بعد نهاية المشروع، مع فارق واحد، وهو أنه يتم بعد مضي وقت معين (حسب طبيعة المشروع أو البرنامج) وذلك لقياس الأثر.

إنه يهدف إلى إعطاء معلومات حول تأثيرات مشاريع التنمية على المدى البعيد وخصوصاً على المستفيدين وعلى بيئتهم.

أهم أدوات التقييم

يعتبر عدد مهم من المسؤولين عن المشاريع أن التقييم عملية آنية، وهذا صحيح إذا أخذنا بعين الاعتبار فقط الوقت الحقيقي الذي تتطلبه العملية. لكن التقييم يجب أن يبدأ بوصفه نسقاً ومجموعة أدوات، مع وضع تصور للمشروع.

لماذا؟ لأننا نقيم الأهداف المسطرة في البداية والنتائج المنتظرة. ومن هنا، فمن المهم تحديد الأهداف / النتائج منذ البداية والتي يمكن التعرف عليها والتأكد منها بسهولة، مع احترام مبدأ المصادقية.

وفي هذا الاتجاه، يجب التأكيد على أهمية العناصر التالية :

- وثيقة المشروع ؛
- تقنيات تجميع ومعالجة المعطيات البسيطة (استمارات، ملاحظة، الفرق البؤرية، اجتماعات، استجابات) ؛
- تنظيم جيد لوجستي وإداري ؛
- مصادر معلومات ذات مصداقية (تقارير تقدم الأشغال، ومحاضر الاجتماعات وتقارير المهمات...).

ويجب أن تأخذ هذه المجموعة من الأدوات التقنية، التي تمكن من القيام بعملية التقييم، بعين الاعتبار المبدأ الأساسي للمشاركة، وذلك من أجل القيام بعمل التقييم التشاركي، والذي يشكل أحد المظاهر الدينامية للتنمية المدعو "تشارك"، والذي يعتبر كأفضل استراتيجية تؤدي إلى تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة.

إن مفهوم التقييم التشاركي يعني إجراء تقييم يعتمد على المشاركة مهما كان مستوى الفاعلين المعنيين. وفي هذا الاتجاه، يمكن اعتبار

الخاصة بالتقييم السابق ذكرها (أهداف المشروع، المواد والأنشطة المحققة، والنتائج المتوصل إليها والفعالية...).

استغلال المعلومة

خلال هذه المرحلة، يجب على الفريق المكلف بالتقييم استخلاص النتيجة الضرورية، وهكذا يتم استعمال المعلومة من أجل اتخاذ القرارات وربما أيضا من أجل إعادة توجيه النشاط.

وتنتهي هذه المرحلة بتحرير تقرير التقييم مع الاعتماد على مقاييس المرجعية السابق وضعها.

ويحيل تقرير التقييم مجملا على :

- دورة جديدة للتحديد، إذا تعلق الأمر بتقييم بعد انتهاء المشروع أو البرنامج الواجب تقييمه ؛
- مراجعة مخطط العمل، إذا تعلق الأمر بتقييم إبان إنجاز المشروع.

كل أنواع التقييم تشاركية، عندما تعمل على إشراك الفاعلين المعنيين بشكل أو بآخر. ومع ذلك، فمن المهم التأكيد على أن الأمر يتعلق أكثر بمستوى وجودة المشاركة.

مراحل التقييم

يتكون إجراء التقييم من ثلاث مراحل :

- 1 • استقاء المعلومات ؛
- 2 • معالجة المعلومات ؛
- 3 • استغلال المعلومات.

فيما يخص تجميع المعلومة، فإن التقييم يعتمد على نفس الأدوات التي سبقت معالجتها، خلال ورشة التكوين، حول تقنيات تحديد الحاجيات وتركيب مشاريع التنمية السكانية.

تجميع المعلومة

تعتبر هذه المرحلة الأولية سهلة نوعا ما إذا كانت عملية متابعة المشروع منظمة جيدا، وتتم كتملة تقارير المتابعة بواسطة ربط الاتصال بباقي المتدخلين.

مصادر تجميع المعلومة :

- مراجعة كل الوثائق المتوفرة والمتعلقة بالمشروع أو بالبرنامج المطلوب تقييمه (اقتراح المشروع - تقارير حول تطور المشروع - تقارير المهمات...)
- الزيارات في عين المكان، التي يقوم بها فريق التقييم بتعاون مع مجموع شركاء البرنامج أو المشروع الذي يجب تقييمه (جمعية محلية، سكان أو الفاعلون الآخرون...).

معالجة المعلومة

بمجرد تجميع المعلومات، يجب تنظيمها وإعطائها معنى، ثم تحليلها، وباختصار معالجتها خلال هذه المرحلة، ويتولى فريق التقييم تحليل ومعالجة هذه المعطيات مقارنة مع مقاييس المرجعية

