



MICROFICHE N°

08033

République Tunisienne

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

CENTRE NATIONAL DE  
DOCUMENTATION AGRICOLE  
TUNIS

الجمهورية التونسية  
وزارة الزراعة

المركز القومي  
للتوثيق الفلاحي  
تونس

F 1

MINISTRE DE L'AGRICULTURE



ديوان تربية الماشية

و توفير المراعى

OFFICE DE L'ELEVAGE  
ET DES PATURAGES

٨٥٥/٢ ٨٥٢١ / ٨٥٩٣

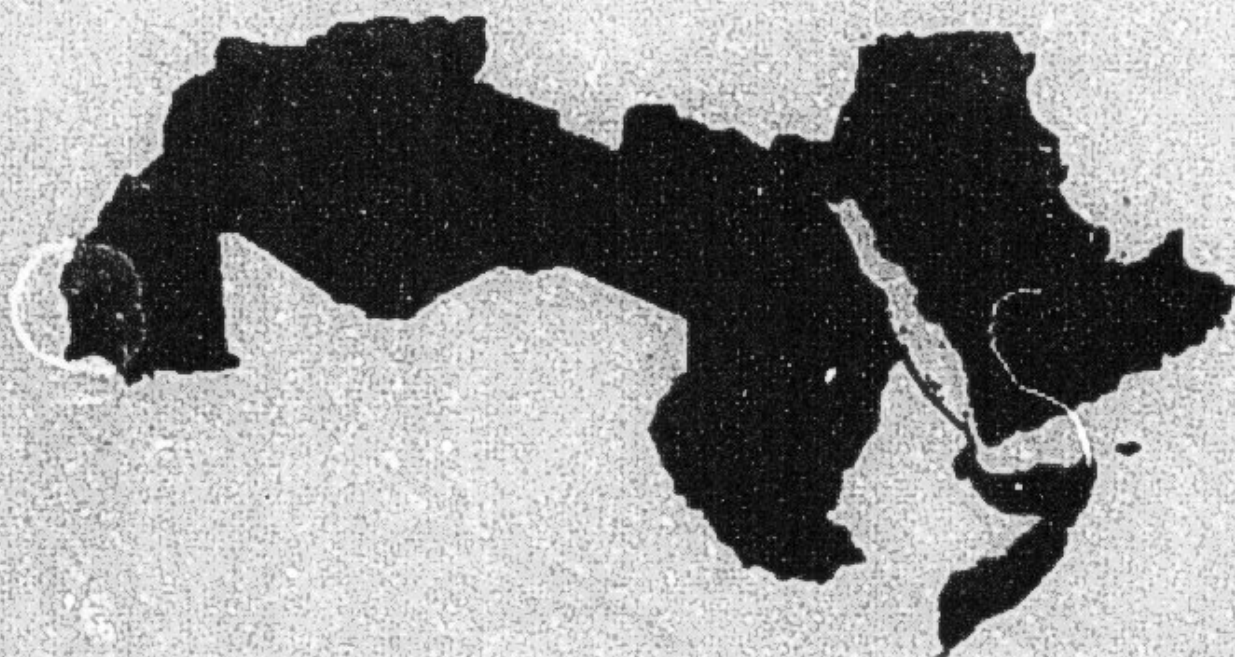


PNUR



## المشروع الاقليمي لتنمية المراعي

Projet Régional de Développement Pastoral  
Regional Rangelands Development Project  
RAB - 90 - 001



الحلقة الدراسية الإقليمية الأولى حول  
الإدارة الشاملة للموارد الرعوية  
سبدي ثابت 20 - 28 ديسمبر 1992

الجمهورية التونسية



ديوان تربية الماشية  
و توفير المرعى

OFFICE DE L'ELEVAGE  
ET DES PATURAGES

GNVH 8033



pnud



## المشروع الاقليمي لتنمية المراعي

Projet Régional de Développement Pastoral  
Regional Rangelands Development Project  
RAB - 90 - 001

الوثيقة عدد ١٢

واعد 'لاتصال وتغيير المواقف والممارسات  
وسياسة التعامل والتنظيم  
مع المجتمعات الرعوية

الحلقة الدّراسيّة الإقليميّة الأولى حول  
الإدارة الشّاملة للموارد الرّعويّة  
سيدي ثابت ٢٠ - ٢٨ ديسمبر ١٩٩٢

الجمهورية التّونسيّة



حيوان تربية الماشية  
OFFICE DE L'ELEVAGE  
ET DES PATURAGES

000A 2033



PNUD

المشروع الإقليمي لتنمية المراعي  
Projet régional de développement pastoral  
Regional rangelands development project  
RAB - 90 - 001

الحلقة الدرسية الإقليمية الأولى حول  
الإدارة الشاملة للموارد الرعوية  
تونس ٢٠ - ٢٨ ديسمبر ١٩٩٢

الوثيقة عدد ١٢ عدد صفحاتها: ١٩

قواعد الإتصال وتغيير المواقف والممارسات  
وسياسة التعامل والتنظيم  
مع المجتمعات الرعوية

إعداد:

محمد المصالح كريمة  
(عن مكتب العمل الميداني لطاخم المحيط حول الموارد البشرية)

محتوى الوثيقة:

١. مبادئ عامة حول التعامل مع الرعويين: ص ١ إلى ص ١٢
٢. واجبات وكيل التطوير الرعوي نحو مجتمع المستفيدين في مختلف مراحل إرساء خطة إحياء المنطقة الرعوية وتنفيذها: ص ١٤ إلى ص ١٦
٣. ملحق عدد ١: دليل حوار من أجل حصر أهداف الرعويين: ص ١١ إلى ص ١٧
٤. ملحق عدد ٢: تطوير المعلومات وتحسين الكفاءة المهنية لوكيل التطوير الرعوي: ص ١٨ إلى ص ١٩

المرجع: مكتب العمل الميداني لطاخم المحيط حول الموارد البشرية والطماخ التنفيلي (إيلول ١٩٨٧).

١- بعض مبادئ عامة  
عند تركيز نظام الإدارة الشاملة للسوارد الطبيعية يجب أن يطبق فريق التطوير الرعوي وخاصة وكيل التطوير المبادئ التالية :

① يجب أن تراعى الفعاليات الواجب تنفيذها التسلسل الفعلي للفعاليات الرعوية وللفعاليات الأخرى الزراعية وغير الزراعية . كما يجب توقع المدد الزمنية اللازمة للمجتمعات الرعوية لكي تدرك وتتفهم وتتقبل التحولات التنويرية إن خالها . فالمدد بسيط أن نأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني للفعاليات أي أن نجعل من المدد الزمنية حليفا .

② إن وضع المدد الزمنية ضمن اهتمامات وكيل التطوير وتفهم تسلسل فعاليات السكان الرعويين ، يعتمدان على مبدأ آخر له نفس الأهمية : يجب أن ينبثق كل تحول في الممارسات الرعوية من الوضع الراهن . علما ، لا نقوم بتجهيز نموذج

تطوير رعوي ونطلب من الرعاة الالتزام به . وإنما نبدأ من الممارسات الراهنة

( أي النموذج الشيع من قبل الرعاة ) ونقوم بتعديلها تدريجيا بمشاركات

الرعاة . ونقا لأهداف التطوير المتوخاة . وأهم ، قبل كل شيء ؛ وما هو حاسم بالنسبة للفعالية ، ليس نماذج التطوير المنطقية والعلمية بحث ذاتها والتي نود تطبيقها ، وإنما الحقائق الشائعة على أرض الواقع . وهذا الحقائق هي التي يجب أن تحدد ، قبل كل شيء ؛ طبيعة وأهمية وتسلسل التحولات التي يجب إدخالها .

③ لقد أثبتت التجارب الماضية بأننا نميل غالبا إلى ( احتقار ) الواقع . هوذي هذا الاحتقار إلى تشيبت أهداف غالبا ستكون بمعيارية . ولقد تم غالبا تشيبت هذه الأهداف ونقا لما يجب عمله وليس ونقا لما يمكن عمله . لذلك يمكن تفهيم الفشل الذي تم تسجيله في الماضي بأنه ناتج من تشيبت أهداف غير ملائمة لم تأخذ بعين الاعتبار بما فيه الكفاية الحقائق على أرضية الواقع أكثر منه من أسباب أخرى ترتبط بمواقف السكان الرعويين .

إن معرفة وفهم الحقائق على أرض الواقع تشكل إذا شرطا لأي فعالية

إن هذه الحقيقة لا يمكن تفاديهما ، ولها طابعان اثنين هما :

الطابع البيروني المعروف والذي يبدأ الآن بدورها .

الطابع الاجتماعي والذي يحتاج إدراكه إلى دقة أكبر . وهو معروف بدرجة

أقل وأكثر حركة ، إلا أنه أساس للفعالية بنفس درجة الطابع الأول .

٤) إنَّ مبدأ سبارة الواقع المادي والاجتماعي تنتج عنه معنى الطوائف الأخرى التي يجب جذب الانتباه إليها . فلا يمكن إعطاء قيمة لمعرفة البهية المادية ولا استحسانها بكاملها إلا إذا تم إكمالها بمعرفة دقيقة ، ما أمكن ذلك للممارسات الرعوية التي لا يجب فقط أن تجعل الواقع المادي مفهوما أكثر ، وإنما أن تُعطي أيضا البوارد اللازمة لتصميم نشاط التحويل . والتشكان الرعويون هم الذين يعرفون سر هذه الممارسات . والتشكان الرعويون هم الذين يستطيعون تحويلها .

لا يمكن منطقيها القيام بتحويل الممارسات الرعوية ، وتطويرها نحو منهج علمي يتلائم مع استخدام أفضل للموارد ، مع الحفاظ على تدفقها ، خلافا للصالح الفردي والجماعي للرعاة . وهذا الصالح ليست بالضرورة هنا ولا يمكن بالضرورة إدراكها في المجال . فهي مرتبطة بأهداف الرعاة الفنية أو الواضحة الجلية . ومن هنا يأتي مبدأ آخر يتطلب بأن لا يتعارض التطوير

#### ٥) مع المشاريع الفردية والجماعية :

٥) وفيما يتعلق بالذات بالمشاريع الفردية والجماعية ، فإنه يجب ذكر مبدأ آخر وهو تقبل مخاطر الصراع ، أو النزاع ، . إن تقبل المخاطر ملازم لأن شروع لأن كل فعل ( أو عدم الفعل ) يتضمن مخاطرة تقبل أو لا تقبل تحملها . وفي مجال تطوير المراعي يجب أن تقبل بصدر رحب مخاطر الصراع بين الرعاة ، بين المجتمعات الرعوية ، أو بين المجتمعات الرعوية والدولة أو مؤسساتها العاملة . فالصراعات موجودة في كل نشاط جماعي . وربما كانت مخاطر الصراع في مجال المراعي أكثر أهمية من غيرها ، ولكن عدم تقبل هذه المخاطر يعني عدم النفعالية التي يمكن بذورها أن تغذي هذه الصراعات . وإن تقبل خطر الصراع يعني الاستعداد لمواجهة ، وأن نتوقع سببا الأوضاع التي يمكن أن تؤدي إلى صراعات وأن نتجنب ما أمكن الأسباب التي تنبع منها وأن نقترح الحلول بكل برودة . من جهة أخرى ، فإن الصراع

لا يقتصر فقط على طابع سلبي . فهو يشير إلى وجود خلل ما ، وإلى عمل غير سليم ، وهو غالبا ما يمنح الفرصة لتسوية المشاكل بسرعة وفي حينها . وإذا نظرنا إليها من زاوية إيجابية فإن الصراعات يمكن أن تصبح عناصر

مساعدة وفعالة في عملية التغيير .

تهدف الآراء السابقة بصورة رئيسية إلى جذب انتباه وكيل التطوير إلى بعض النقاط التي ستعتبر بديهية في كل ماسير لاحقاً .

### 2- البيئة

- \* يجب أن تكون البيئة التي يعمل فيها وكيل التطوير معروفة جيداً . فهذه التأثيرات ضرورية له لكي يفهم ويعمل .
- \* يجب أن يعرف وكيل التطوير الماضي التاريخي الحديث للمجتمعات الريفية : الأحداث الطبيعية الكبيرة ( الجفاف ، المجاعة ) والصراعات الكبيرة ، تنقل السكان والماشية .
- \* يجب أن يستعلم وكيل التطوير عن المؤسسات الإدارية والفنية وغيرها ، وعن مشايخ التنمية الراحنة ، والمؤسسات التعليمية والشيخ . . . .
- \* يجب أن يحرص وكيل التطوير على معرفة الأشخاص ذوي النفوذ والتأثير ، ويجب أن يدرس شبكة العلاقات القائمة بين هؤلاء الأشخاص .
- \* يجب إكمال معرفة البيئة الإدارية هذه ، بمعرفة القنوات الإدارية والقواعد والإجراءات التي تعمل بوظيفتها الآتية .

### ③ استكشاف المنطقة والاتصال بالرعاة

- \* قبل الاتصال بالرعاة ، يجب أن تكون بحوزة وكيل التطوير أكبر كمية ممكنة من المعلومات .
- \* يبدأ بجمع وتحليل الوثائق المتعلقة بالبيئة الطبيعية والناس ، ويقوم باستكشاف المنطقة .

\* لكي يستفيد افضل من الوثائق ومن زبارة المنطقة ومن اتصالاته مع السكان ، سيكون من الحكمة ان يطرح على نفسه اسئلة تنفي فضوله .

\* يبدأ وكيل التطوير بأستكشاف المنطقة قبل الاتصال بالسكان يجب ان يتم التحضير للاتصال بالسكان بعناية وان يكون هدفه متواضعا .

\* خلال عملية الاتصال ، يجب ان يحرص وكيل التطوير على شرح مضمون عمله وان يستمع الى آراء الرعاة .

#### 4 - دراسات التطوير .

\* يجب ان يحاول وكيل التطوير جهده ، أن يجلب المعلومات التي - يجمعها تدريجيا وسيكون هدفه الأول فهم وإعطاء معنى لما يلاحظه .

\* يجب دراسة وأستكمال الجزء الاجتماعي - الاقتصادي من دراسة التطوير الرعوي . ويجب على وكيل التطوير إعداد قائمة بالمستخدمين والمجتمعات أو الفئات التي تستعمل المراعي .

\* يجب أن يراقب وكيل التطوير الممارسات الرعوية وأن يتناقش مع الرعويين ليحاول فهم منطق هذه الممارسات . فما يفعله أو لا يفعله الرعويون لا يعود بالضرورة إلى معتقدهم الصدفة ، فهناك تبريرات .

\* يجب أن يبدل وكيل التطوير جهدا ليكون " موضوعيا " فليجرب أن يحاول الابتعاد عن الكليشيات الشائعة في التفسير .

\* من ضمن ما يقوم به الرعويون ، هناك ما يمكن اعتباره إيجابيا أو سلبيا بالنسبة لأهداف العمل . لذلك يجب تصنيف هذه الجوانب وربطها بعضها ببعض بصورة تسمح بتقييم أهمية هذه الجوانب المختلفة .

## 5- ضبط أهداف الرعويين

- \* إن حصر أهداف الرعويين هي عملية حساسة تتطلب جهداً خاصاً.
- \* الأهداف لا تكون دائماً رهيبة . فالرعويين لا يُعتبرون عنها بشكل تلقائي .
- \* تعتمد أهداف الرعويين على عدة عوامل ، وعلى المحيط الطبيعي والظروف الاجتماعية والاقتصادية وعلى المعايير والقيم وكذلك على شخصية كل رعوي .
- \* للمحيط الطبيعي أهمية خاصة بالطبع . فشحّ وعدم انتظام الأمطار في محيطنا تجعل شحّ التوارد تتحكم بأهداف بقا الأفراد والجموعات ، وبالتالي لمواجهة السنوات السيئة ، إلخ . . . . .
- \* من أجل حصر أهداف الرعويين ، يقوم وكيل التطوير بإجراء مقابلات فردية مع رعويين مُنتقَين بطريقة تجعلهم مُبتليين للجموعة .
- \* إذا كانت هذه الطريقة طويلة جداً أو معقدة جداً ، يجب أن يلجأ إلى مناقشات جماعية يُحاول فيها كل شخص التعبير عن أهدافه . ويجب هنا مناقشة الموارد التي غالباً ما يأتي ذكرها من أجل معرفة الطرق التي تتطلبها وإلى أي مدى هي واقعية وضمن أية مدة زمنية يمكن تحقيقها .
- \* إن الأهداف المُشتركة التي تم التوصل إليها يجب أن تُقود تنفيذه التطوير الذي يمكن إيقاعه تطويره لمعكم بشكل أفضل هُنا - - - - -

## 6- التفاوض مع مجتمع الرعاة

- \* يجب أن يخضع تطبيق التطوير الرعوي لمفاوضات بين الرعويين والإدارة .
- \* فرض هذه المفاوضات هو تحديد تعهدات كل طرف من الأطراف خصوصاً فيما يتعلق بتنفيذ برنامج العمل المُفصل :  
من يعمل؟ ماذا؟ أين؟ كيف؟ بأية طريقة؟ متى؟ وبإلزام  
أي زمن؟

## 5- ضبط أهداف الرعويين

- \* إن حصر أهداف الرعويين هي عملية حساسة تتطلب جهداً خاصاً .
- \* الأهداف لا تكون دائماً سريحة . فالرعويين لا يُعتبرون عنها بشكل تلقائي .
- \* تعتمد أهداف الرعويين على عدة عوامل ، وعلى المحيط الطبيعي والظروف الاجتماعية والاقتصادية وعلى المعايير والقيم وكذلك على شخصية كل رعوي .
- \* للمحيط الطبيعي أهمية خاصة بالدافع . فشح وعدم انتظام الأمطار في محيطنا تجعل شح التوارد تتحكم بأهداف بقا الأفراد والمجموعات ، وبالذاتهم لمواجهة السنوات السيئة ، الخ . . . . .
- \* من أجل حصر أهداف الرعويين ، يقوم وكيل التطوير بإجـراء مقابلات فردية مع رعويين مُنتقِين بطريقة تجعلهم مُبـلِـغين للمجموعة .
- \* إذا كانت هذه الطريقة طويلة جداً أو معقدة جداً ، يجب أن يُلجأ إلى مناقشات جماعية يُحاول فيها كل شخص التعبير عن أهدافه . ويجب هنا مناقشة التوارد التي غالباً ما يأتي ذكرها من أجل معرفة الطرق التي تتطلبها وإلى أي مدى هي واقعية . ومن أية مدة زمنية يمكن تحقيقها .
- \* إن الأهداف المُشتركة التي تم التوصل إليها يجب أن تُقود تنفيذ التطوير الذي يمكن يُتخـاذ تطويعه لمُعـيـن بشكل أفضل هـمـسـوم الرعويين .

## 6- التفاوض مع مجتمع الرعاة

- \* يجب أن يخضع تطبيق التطوير الرعوي لمفاوضات بين الرعويين والإدارة .
- \* فرض هذه المفاوضات هو تحديد تعهدات كل طرف من الأطراف خصوصاً فيما يتعلق بتنفيذ برنامج العمل المُفـصـل : من يعمل ؟ ماذا ؟ أين ؟ كيف ؟ بأية طريقة ؟ متى ؟ وخلال أي زمن ؟

\* يجب أن تسج هذه المفاوضات أيضا للرعيين بتعدد التطوير ، واعتباره ملكا لهم وليس فقط للإدارة .

\* يجب التخصيص للمفاوضات بعناية . ويجب أن يحصر وكيل التطوير على اختيار مسئلي الرعيين الذين يحظون بثقتهم والثمن يستعملونها بمزايا الاتصال .

\* قبل الشروع في المفاوضات ، يجب أن يتحقق وكيل التطوير من كافة المتطلبات المالية والإدارة والقانونية لتطبيق التطوير وأن يحاول تقييم مدى السورة التي يستعملها .

\* يجب أن يتم افتتاح المفاوضات بنوع من الهيئة . والمفاوضات يجب أن لا تكون مقتضبة ولا طويلة للغاية . ويجب تنظيم الجلسات بنوع من الدقة مع الأخذ بعين الاعتبار عادات وطاقات مسئلي الرعيين . . .

\* إن وكيل التطوير الذي سيدبر الجلسات يجب أن يتمتع بنوع من السورة وأن يتكلم بلغة الحضر وأن يهتم بشاغلهم .

\* يجب أن تؤيد المفاوضات إلى اتفاق مكتوب يغطي تفاصيل تعهدات كل طرف من الأطراف . ويجب إطلاع السلطات المحلية على دعوى الاتفاق وأن يتم شرحه للرعيين وللسائليهم .

### مثال لتخطيط من أجل :

#### إجراء التفاوض والتوصل إلى اتفاق

يجب أن تحقق عملية التوصل إلى اتفاق مع المجتمع الرعوي إلى تخطيط دقيق يستلزم أن يتبع بدقة .

١. من المستهدف ؟

١. كافة المجتمع ( مجله ؟ رؤساء العائلات ؟ )
٢. الرعاة التقليديون ( الأمان ؟ أو الرعاة المتخصصون "النواب" ان وجدوا )
٣. مجموعة ممثلة شكل هذا الغرض ؟ ( مجلس إدارة )

بما أن التنفيذ اللاحق لفعاليات التطوير يتطلب مشاركة مجموعة فعالة ، فإن الحلول (ب) و (ج) تبدو مفضلة .

\* يجب أن تسج هذه المفاوضات أيضا للرعيين بتعدد التطوير ، واعتباره ملكا لهم وليس فقط للإدارة .

\* يجب التخصيص للمفاوضات بعناية . ويجب أن يحصر وكيل التطوير على اختيار مسئلي الرعيين الذين يحظون بثقتهم والثمن يستعملونها بمزايا الاتصال .

\* قبل الشروع في المفاوضات ، يجب أن يتحقق وكيل التطوير من كافة المتطلبات المالية والإدارة والقانونية لتطبيق التطوير وأن يحاول تقييم مدى السورة التي يستعملها .

\* يجب أن يتم افتتاح المفاوضات بنوع من الهيئة . والمفاوضات يجب أن لا تكون مقتضبة ولا طويلة للغاية . ويجب تنظيم الجلسات بنوع من الدقة مع الأخذ بعين الاعتبار عادات وطاقات مسئلي الرعيين . . .

\* إن وكيل التطوير الذي سيدبر الجلسات يجب أن يتمتع بنوع من السورة وأن يتكلم بلغة الحضر وأن يهتم بشاغلهم .

\* يجب أن تؤيد المفاوضات إلى اتفاق مكتوب يغطي تفاصيل تعهدات كل طرف من الأطراف . ويجب إطلاع السلطات المحلية على دعوى الاتفاق وأن يتم شرحه للرعيين وللسائليهم .

### مثال لتخطيط من أجل :

#### إجراء التفاوض والتوصل إلى اتفاق

يجب أن تحقق عملية التوصل إلى اتفاق مع المجتمع الرعوي إلى تخطيط دقيق يستلزم أن يتبع بدقة .

١. من المستهدف ؟

١. كافة المجتمع ( مجله ؟ رؤساء العائلات ؟ )
٢. الرعاة التقليديون ( الأمان ؟ أو الرعاة المتخصصون "النواب" ان وجدوا )
٣. مجموعة ممثلة شكل هذا الغرض ؟ ( مجلس إدارة )

بما أن التنفيذ اللاحق لفعاليات التطوير يتطلب مشاركة مجموعة فعالة ، فإن الحلول (ب) و (ج) تبدو مفضلة .

ب. كيف ؟

١. هيئة مائه تضم كافة أفراد المجتمع.
٢. زيارة لكل فرد في هذا المجتمع.
٣. اجتماع ممثل.

إن المفاوضات ( التي يمكن أن تأخذ عدة أيام ) أكثر ملائمة للحل (٣).  
أما الهيئة العامة (١) مع وجود المسؤولين الإداريين والسياسيين فهي مفضلة من أجل إنهاء هذه المفاوضات بالتوصل إلى اتفاق رسمي.

ج. على ماذا يتم التفاوض ؟

- (١) الوثيقة الغنية : مجمل خطة الإدارة ؟
- (٢) وثيقة مبسطة تُعد من أجل المستفيدين ؟
- (٣) التعهدات المتبادلة بين سلطات التطوير والمجتمع ؟

يبدو أن الحل (٢) هو المفضل : فهذه الوثيقة يجب أن تكون واقعية ومفهومة .  
من يعمل ماذا ؟ ومتى ؟  
الحل (٣) لا يبد منه لضمان المتابعة والتوصل إلى اتفاق .

د. شكل الاتفاق

- (١) اتفاق غير رسمي : نوع من الترتيبات التي من شأنها أن تُلغى وفقا لأهواء أحد الأطراف .
- (٢) اتفاق أكثر رسميه - تضمنه السلطات الإدارية والسياسية مثلا — .
- (٣) عقد رسمي إذا كان ذلك ممكنا .

بالطبع . يجب دائما محاولة إضفاء نوع من مظاهر التحويل على الاتفاق لتحاishi  
الغاية بحد مبن . إلا أنه يجب تحاشي إعطاء المستفيدين شعورا بأنهم قد وقعوا في  
"فخ" من طريق هذا الاتفاق . ويتضمن الحل تحديد مدة معينة لسريان الاتفاق ( فصل  
زراعي ) قابله للتجديد تلقائيا .

## ٧. تنفيذ الاتفاق والالتزامات

\* يُشكّل الاتفاق الشرّيع مع الرعويين مرحلة هامة . فهو إنجاز واجبي للغاية لأنه يزيد من إمكانية العمل وتنشيط الشرعية . ولكن هذا لا يعني أنّ وجود الاتفاق يؤدي تلقائياً إلى تنفيذ العمل .

\* إنّ تنفيذ الاتفاق وتطبيقات التطوير يتطلب التنظيم .

\* يجب أن يُنظم وكيل التطوير علاقاته مع الرعويين ف يجب أن يدعوا إلى اجتماعات للتخطيط لتنفيذ الفعاليات المختلفة ، وأخرى لدراسة نتائج هذه الفعاليات .

\* يجب أن يكون هناك تشاور "منتظم" وكذلك يجب وضع وتطبيق قواعد وإجراءات بصورة تدرجتها من أجل الاستيعاب التدريجي للتطوير في حياة الرعويين الطبيعية .

\* يحتاج الرعويون إلى وقت للتأقلم مع التغيير . ويجب أن يشجع وكيل التطوير ما يساعد على ربط هذا التغيير وإدخال ناهو نتائج .

\* إذا ما بدأ ذلك ضرورياً ، يجب عليه تشجيع الرعويين على تنظيم احتفالات ، مثلاً ، بمناسبة بدء عمل مهم أو تنفيذ آخر .

\* في نفس السياق ، يجب أن يحرص على استعمال التسميات المحلية ، وعلى وضع تعجيم للتعبير الفنية المفهومة لدى الرعويين .

\* يمكن أن يؤدي التغيير والعزل ، بشكل عام ، إلى نشوء مشاكل جديدة ، وهذا يعتبر طبيعياً تماماً .

\* يمكن حل هذه المشاكل بشكل أفضل إذا كان وكيل التطوير يثق بنفسه وإذا كان يحوز على ثقة الرعويين .

\* يجب أن يتعامل مع هذه المشاكل من خلال تفكير بنّاء وبصورة عقلانية .

### - 8 - تنظيم الرعويين

ان الاستخدام الجنامي للتراشي يتطلب حدًا أدنى من التنظيم يقوم به جهازٌ مسؤول عن ذلك. هذا الجهاز الذي يُدعى هنا بالتنظيم يهدف إلى تجميع الرعويين الذين يستخدمون التراشي . بما أنه من الضروري أن يكون لدى الرعويين تنظيم ، فإننا لاستطيع قرضه عنهم .

إن التنظيم ليس هدفًا بحد ذاته . فهو يهدف بالأساس إلى تقديم خدمات للرعويين ويجب أن يدرس وكيل التطوير مسبقًا أهداف التنظيم .

يحتاج الرعويون إلى تنظيم . ويجب أن يعمل وكيل التطوير على إظهار هذه الحاجة . فعندما يتكلم مع الرعويين عن النشاطات المختلفة التي يجب تنفيذها ، فإنه يجب أن يحرص على أن يبرز تأثيرات تلك التنظيمات المُقترحة لهذا النشاط أو ذاك .

عندما يبدأ الرعويون بالحديث عن إمكانية التنظيم ، يُصبح وكيل التطوير أكثر دقة . ويجب أن يحرص على أن يقترح الرعويون بأنفسهم فكرة التنظيم .

عندما يتفق الرعويون على إنشاء تنظيم ، سيطلب منهم تسمية مسؤول وسأعده يتناقش معهم في أغلب الأوقات ويجعل منهم المتعاونين الرئيسيين .

يبدأ التنظيم نشاطات لدى البدء بتنفيذ عمل ليس مرتبطًا بالضرورة بالتطوير الرعوي ، ويقوم وكيل التطوير بمساعدتهم للتأكد من نجاح هذا العمل .

يقوم التنظيم بدخول مجالات أخرى كلما سنحت الفرصة . خلال مرحلة العمل ، ووفقًا للمشاكل التي تواجهها ، يقوم التنظيم بوضع قواعد وإجراءات لأعماله .

كلما حسن التنظيم من قبله ، فإنه سيأخذ على عاتقه مسؤولية إدارة التطوير الرعوي .

يتم اتباع نفس الأسلوب فيما يتعلق بتحويل أو تدعيم أو إعادة هيكلة تنظيم موجود سابقًا .

تتم هيكلة التنظيم وإعلانه رسميًا في مرحلة لاحقة إذا دعت الضرورة لذلك .

## ثُمَّ ثَمَّ ( ( 1 ) )

دَلِيلُ جَوَارٍ مِنْ أَجْلِ خَصَرِ أَهْدَافِ الرَّمُوشِ

تختلف ظروف العمل كثيراً من بلد إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى . وتشكل  
الاقتراحات التالية إطاراً نرجعها نطلب عملية تأقلم كثيرة من قبل وكل التطوير .  
يمكن أن يكون بالإمكان لاحقاً إعداد دليل أكثر ثلاثة لعدة مناطق في  
بلدان مختلفة .

يتعلق هذا الدليل بجوار شامل مع عدد محدود من الرموش يتم اختيارهم  
بعناية فائقة ، وهو يتطلب من وكل التطوير ومن الشخص الذي يجري معه الحوار  
الكثير من الصبر لأن عدد الأسئلة كبير ، وبعض الأسئلة تتطلب دقة وقتاً للتفكير  
وللتحضير من قبل الشخص الذي يجري معه الحوار .

كما يجب أن تشير من جهة أخرى إلى أن المعلومات التي سيتم جمعها  
لن يكون لها معنى إلا إذا كرر وكل التطوير وقتاً كافياً لفرض الحوارات وتحليلها  
وإذا لم يتم الاستجابة لهذه الشروط ، فإن غير الفائدة بإجراء هذا الحوار .  
يجب أن يستغرق الحوار بين ساعتين وثلاث ، بالمعدل . إذا فُرِز وتحليله  
فيتطلب حوالي عشر ساعات . ويجب أن نضع بالاعتبار أن كل حوار يتطلب  
معدّله يوماً عمل .

أي تبسيط أو تخفيف للحوار يجعله غير ذي فائدة .  
يجري الحوار بصورة فردية ومغيب أي جانب آخر ، ومن المحتمل أن يرفض  
الشخص الذي يجري معه الحوار الإجابة على بعض الأسئلة . لذا ، يجب احترام  
هذا الموقف وتقبل الرفض . وفيما يتعلق بأسئلة أخرى لن يكون هناك رفض وإنما  
سبل المناورة ومحاولة الإجابة بسرعة وذلك لأن السؤال يتطلب جهداً منا من التفكير  
وفي مثل هذه الحالة يجب أن يُعزّز وكل التطوير وأن يُعزّز السؤال وأن يُتيح الوقت  
للشخص الذي يجري معه الحوار لإيجاد الجواب .

يتضمن هذا الدليل بشكل عام جزئين . يتشكل الجزء الأول منه من معلومات تتعلق بالشخص الذي يُجرى معه الحوار ، ومعايشته ونُسبته . ويهدف الجزء الثاني بشكل رئيسي إلى جمع الآراء .

دليل الحوار

١ - السكان :

- العمر : - مدى معرفة القراءة والكتابة .
- تشكّل العائلة ( الأشخاص القاطنون مع الشخص الذي يُجرى معه الحوار أو - الأقارب الغائبون ) .

| العمر | الجنس | القراءة | التكن | العمل | درجة التعليم |
|-------|-------|---------|-------|-------|--------------|
|       |       |         |       |       |              |
|       |       |         |       |       |              |
|       |       |         |       |       |              |
|       |       |         |       |       |              |
|       |       |         |       |       |              |

٢ - الأملاك :

- السكن : ( طبيعة - تاريخه - أهميته - المواد المستعملة في بنائه )
- الأرض : المساحة - الموقع - الاستعمال - جافة - مروية .
- الأشجار : العدد - الأنواع - مرويثة - جائئة .
- الماشية : عدد الرؤوس من كلّ صنف .
- المعدات : آبار - مضخات - تراكورات - آلات حراثة - وسائل نقل .
- المعدات المنزلية : معدات طهي الطعام - راديو - تلفزيون - إلخ . . .

## ٣ - الإنتاج

( تتعلق كافة الأرقام بالسنة التي نُفِيت ) .

| النوع | المحبوب | الإنتاج | البيع | الشراء | الاستعمال |
|-------|---------|---------|-------|--------|-----------|
|       |         |         |       |        |           |
|       |         |         |       |        |           |
|       |         |         |       |        |           |
|       |         |         |       |        |           |
|       |         |         |       |        |           |

ونفد الشيء بالنسبة للأغلاف ومن ضمنها القش، ومخاصل الأشجار، إلخ . . .

| الناشئة<br>الأصناف | المواليد | الأموات | البيع | الشراء | قيمة الشراء | قيمة البيع | الاستعمال<br>المنزلي |
|--------------------|----------|---------|-------|--------|-------------|------------|----------------------|
|                    |          |         |       |        |             |            |                      |
|                    |          |         |       |        |             |            |                      |

أنصوف - الشراء : الإنتاج والتسويق .

## ٤ - الدخل الخارجي :

- \* عمل الشخص الذي يُجْزَى ثَمَنُ الحوار مقابل أجر .
- \* أين - عدد الأيام في الشهر - حجم الأرباح الناتج .
- \* عمل أحد الأطفال أو كلهم مقابل أجر .
- \* الدخل من النشاطات التجارية :
- طبيعة العمل التجاري - المكان - الفترة - التكرار - الربح السنوي .

- \* موارد دخل أخرى .
- \* الاستلاف ( قروض - ديون ) .
- ٥ - استعمال الدخل المالي :

- الدخل المتأتي من تسويق الإنتاج وكذلك موارد الدخل المالي الأخرى .
- تقوم بعمل قائمة للنفقات الأساسية :
- النفقات الأسبوعية أو الشهرية من أجل الطعام :
- شاي ، قهوة ، سكر ، زيت ، طحين ، برغل ، أرز ، عجين ، لحم ، توابل و بهارات ، سكاكر ، خضار ، فواكه .
- نفقات منزليه :
- نفط ، غاز ، خشب ، فحم ، ماء .
- نفقات للمستلزمات الدائمة :
- أثاث ، فرش ، سجاد ، أدوات منزليه ، ومن أجل المستغلة :
- حيوانات للكن - معدات .
- نفقات الثياب ( الملابس ) .
- نفقات أخرى :
- سفرات ، نفقات طارئة ( زواج ، ولادة ، إلخ .. ) ، بناء ، نفقات تعليم الأطفال ، تسديد قروض .

## ٦ - الخيارات .

- خلال العام المنصرم ، لأي غرض خصصت معظم الدخل المالي الذي أتيج لك ؟
- لو كان لك الخيار ، ولولم تكن مجبراً بالإعفاق بالشكل الذي قمت به ، ماذا كنت ستفعل بالنقود التي خصصت عليها ؟

- ماهي النفقات التي يجب أن تواجهها بشكل اضطراري :
  - . حالياً .
  - . بعد ستة أشهر .
  - . بعد ٢ - ٣ سنوات .
  - . بعد ٥ سنوات .
- ما الدخل المالي الذي تتوقعه ( الكمية والمصدر ) :
  - . الأسبوع القادم .
  - . بعد شهر .
  - . بعد ستة أشهر .
  - . بعد سنة .
- ماذا تفعل للحصول على النقود التي أنت بحاجة إليها عندما تستدعي الحاجة نفقات غير متوقعة ؟
- هناك نفقات لا مفر منها ، واخرى ليست اجبارية وتترك مجالاً للاختيار .
  - . ماهي النفقات التي تعتبر أنه لا مفر منها .
  - . ماهي النفقات التي تعتبر أنها تترك مجالاً للاختيار ؟
- غالباً ما يجمع الناس ثلثاً من المال يصير بالبلغ لهدف محدد . ماذا كانت هذه حالتك ، ماذا تريد أن تحقق ؟ ومتى ؟
- لنفترض أنك تحتاج لبلغ لدفع نفقات مهمة ، وبأنك لا تملك هذا المبلغ ولا تستطيع اقتراضه . أشد ، حسب الأولوية ، لما ستفعله أولاً ، وبين نسعة ما ستفعله ثانياً إذا لم تستطيع ذلك .
- اختر الإجابة من القائمة التالية : بيع الأثاث ، التعدادات الزراعية ، الماشية ، الأشجار ، الأرض ، ... الخ .
- إذا حصلت على مبلغ كبير نسبياً ولم تكن مكرّماً لذئبه مقابل حاجة ماسة ملحة ، ماذا ستفعل به ؟ :
- الاحتفاظ به - شراء ماشية ، أرض ، تعدادات زراعية ، بناء أو توسيع منزل أو أشياء أخرى ( أذكر ذلك بالتحديد ) .

- إذا كُنْتَ تملك حاليًا قطيعًا ، فإن هدفك هو :
  - الاحتفاظ به على حالته ( لماذا ؟ ) .
  - بيع جزء منه ( كم ولماذا ؟ ) .
  - زيادة تعداد ، ( كم وما الهدف ؟ ) .
- إذا اضطررت إلى التخلص من قطيعك ، ماهو العمل الآخر الذي ستفعل  
لك نفس الخدمات ؟
- هل من الممكن العيش هنا بدون قطيع ؟
- لماذا ؟
- إنَّ حياةً عددٍ كبير من الرؤوس في سنةٍ جيِّدةٍ يسهل ، ربما ، زيادة الربح ،  
إلاَّ أنَّ في ذلك مخاطرة كبيرة في سنةٍ سيئةٍ ، ماهو رأيك ؟
- أنت نفسك ، ماذا كُنْتَ ستفعل في وضع كهذا ؟
- هل فكرت ماذا ستفعل لقطيعك في سنةٍ سيئةٍ ؟
- بيع جزء منه ، شراء الأعلاف ، استئجار مراعي بعيدة ، أو أي شيء آخر  
( أذكر بالتحديد ) .
- ماهو العامل الذي يحدُّ برأيك ، أكثر من غيره من امتلاك الماشية ؟ :  
المال - الأعلاف - توفر المراعي - الماء - الرعاية - الوقت الكافي  
للعناية بها - أو أي شيء آخر ( أذكر بالتحديد ) .
- ماذا تفضِّل أنت ، حياة عدد أكبر من الرؤوس مع تغذية سيئة أو عدد  
أقل مع تغذية جيِّدة ؟
- برأيك ، لماذا يرغب الناس في حياة عددٍ أكبر من الماشية في حين - أنَّ  
إمكانية إطعامها ليست أكيدة ؟
- تعمل الدولة هنا لتحسين المراعي :
- « إلى ماذا سيؤدي هذا العمل بأعتقادك ، بالنسبة لك ؟
- « كيف ستستفيد أنت ، بأعتقادك ، من هذا العمل ؟

- هل تعتقد أنه بالإمكان تحسين تربية الماشية لديك ؟ إذا لا ، أذكر لماذا ؟ وإذا نعم ، أذكر كيف ؟
- نأذا يعني بالنسبة لك تحسين تربية الماشية لديك ؟
- صحة أفضل ، طعام أفضل ، رعاية أفضل ، إنتاج أكبر ، دخل أكبر عدد أكبر من الرؤوس ، أر. أي شيء آخر ( أذكر بالتحديد ) .
- لتحسين تربية الماشية في هذه المنطقة ، ما هو أكبر أهمية وما هو أقل أهمية ( أذكر بالترتيب التنازلي من الأكبر إلى الأقل أهمية ) :
- حماية عدد أكبر من الرؤوس ، علف أكثر ، وفاء أقل ، مراعي أكثر ، أسعار بيع أفضل ، حماية الأعلاف في فترات المحل ، رعاية بيطرية أفضل ، أو أي شيء آخر ( أذكر بالتحديد ) .
- إن موارد المراعي ليست مبعثاً لمتذبذب . فعندما تربي فيها رؤوس كثيرة ولفترة طويلة ، فإن طاقتها الإنتاجية تنخفض ، ويقل إنتاجها حتى في سنة جيدة ويضعف الغطاء النباتي بمرور الوقت . فهل تعتقد أنك ستستمر في المستقبل في استغلال المراعي مثلما تفعل الآن ؟ وهل تعتقد أنك ستستفيد منها بعد خمس سنوات مثلما تستفيد منها اليوم ؟ وبعد عشر سنوات ؟
- لقد أثبتت التجارب أنه بسبب عدم كفاية التنظيم تفقد المراعي طاقتها الإنتاجية . هل ستستمر بالاعتماد على المراعي بنفس القدر الذي تعتمد عليها في اليوم ، أم إنك تعتقد أنك ستتعرف بطريقة أخرى . وماذا ستفعل في مثل هذه الحالة ؟
- لاستطيع المراعي تزويد الماشية بكل الطعام الذي تحتاج إليه . كما لا يمكن استعمالها باستمرار . ماذا يجب أن يكون ، برأيك ، الاستخدام الأمثل للمراعي ؟
- بالنسبة لتربية الماشية لديك ، ما هي الاحتياطات التي يجب عليك أن تتخذها سبباً لمواجهة سنة سيئة ؟
- ماذا فعلت وماذا تنوي أن تفعل هذا العام للاستعداد لمواجهة سنة سيئة ؟

ملحق ( ( ٢ ) )

تطوير المعلومات وتمييز الكفاءة المهنية لوكيل التطوير

على وكيل التطوير أن يتزود بكثبة هائلة من المعلومات لكي يمارس ، بشكل ترفيقي ، نشاطاته المهنية . وفي مايلي عددٌ من النماذج تمكنه من تحديث معارفه فيما يتعلق بالبيئة الاجتماعية التي سيعمل فيها ، وأن يوسّع معلوماته هذه ويجعلها أكثر دقة .

✧ الفكرة اليومية :

يجب أن يحتفظ وكيل التطوير بفكرة يومية يُدوّن فيها عددًا من الحقائق والملاحظات . ويجب أن يُدوّن يوميا في هذه الفكرة النشاطات الرئيسية التي أُجريت في ذلك اليوم وأسماء الأشخاص الذين قابلتهم ، وألناطق التي زارها والقرارات التي اتُخذت . كما يجب أن يُدوّن ماعرفه عن التنظيم الاجتماعي للرعويين وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة .

كما عليه أن يُدوّن كتابيا ملاحظاته الشخصية أو آرائه حول مآشاهذه أو سببها أو قرأه .

وعلى وكيل التطوير أن يكرّس ما مقداره نصف ساعه يوميا للعناية بهذه الفكرة .

✧ إنشاء قائمة مراجع صغيرة :

يحتاج وكيل التطوير إلى استشارة وثائق حول المنطقة التي يعمل فيها ، سواء كانت هذه الوثائق كُتبت أم تقارير أم ملاحظات أم خرائط أم تصاميم صحف . لذلك يجب أن يحضر على إنشاء قائمة مراجع شخصيّة تحوي على عناوين الكتب ، وأسماء المؤلفين والتواريخ ، وكذلك مكان وجودها . وستساعد هذه القائمة الصغيرة عندما يحتاج لأن يعود لوثيقة ما .

## ✧ زبارة الأسواق :

تشكل الأسواق مكانا سبزا للملاحظة والمعلومات . وعلى وكيل التطوير أن يدون حجم ارتداد هذه الأسواق والبضائع المتبادلة وخصوصا التغييرات التي يمكن أن تطرأ من سوق إلى آخر ، ومن فصل إلى آخر . وعليه أن يولي عناية خاصة لسوق النواصي وأن يحاول تقييم عدد الرووس المعروضة ، وأن يسأل عن الأسعار . وعليه أن يحصل ، كلما أمكن ، على إحصائيات عن زبارة الناصية . وعليه ان يستفيد من وجهة هذه الناصية وعن دوائر التسويق . كما يعتبر السوق أيضا مناسبة لوكيل التطوير لمعرفة ما يدور في منطقته .

## ✧ جمع الأغنيات والأشعار والحكايات :

يمكن أن تكون الأغنيات والأشعار والحكايات ، خصوصا تلك التي تتعلق بالرماسي ، مصدرا هائلا للمعلومات للتعرف على المجتمعات الريفية . حيث نجد فيها العديد من المعلومات حول الشل والقيم ، وحول مخاوف وأتنيات الأفراد والجموعات .

وغالبا ما يكون هذا التراث الكلاسي غنيا وهرد أحيانا أخذانا قديمة . وغالبا ما تشير المجتمعات إلى هذا التراث بشكل تلقائي .

لا يتعين على وكيل التطوير أن يبدل جهدا خاصا لجمع هذا التراث ، وإنما يمكنه بتدوين ما يسمعه كلما أتاحت له الفرصة . كما يتعين عليه فعل تغير الشيء بالنسبة إلى الأهل . . . . .

---

**FIN**

**22** . . . .

**VUES**