



مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية - شمس

Human Rights & Democracy Media Center

“SHAMS”

## برنامج بناء القدرات

### الدليل التدريبي في:

بناء الفريق، تحديد الاحتياجات، الحكم الصالح، كتابة المشاريع، التفكير الإبداعي

### Capacity Building Program

The training manual for: Team Building, Needs Assessment, Good Governance,  
Writing Proposals, Creative Thinking



ذوقان القيشاوي

موريس بقلة

د. فتحي فليفل

وضاح عبد السلام



مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية «شمس»  
Human Rights & Democracy Media Center  
“SHAMS”

## برنامج بناء القدرات

### الدليل التدريبي في:

بناء الفريق، تحديد الاحتياجات، الحكم الصالح، كتابة المشاريع، التفكير الإبداعي

الدكتور فتحي فيفل

ذوقان القيشاوي

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

وضاح عبد السلام

موريس بقلة

برنامج بناء القدرات:

الدليل التدريبي في: بناء الفريق، تحديد الاحتياجات، الحكم الصالح، كتابة المشاريع، التفكير الإبداعي

الطبعة الأولى: ٢٠١٠ رام الله

إصدار: مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية – ”شمس“

ما يرد في هذا الدليل من آراء يعبر عن رأي المؤلفين: ولا يعكس بالضرورة موقف مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية – ”شمس“

## الفهرس

١. بناء الفريق  
الدكتور فتحي فليفل  
٥
٢. تحديد الاحتياجات المجتمعية  
ذوقان القيشاوي  
١١
٣. الحكم الصالح: دليل مجلس الإدارة  
مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية  
٢٨
٤. كتابة وإدارة المشاريع  
وضاح عبد السلام  
٤٧
٥. التفكير الإبداعي  
موريس بقلة  
٦٠



# بناء الفريق<sup>١</sup>

## مقدمة

إن بناء أي فرق عمل مهما كان سبب تشكيله ودوافع بناءه يتيح الفرصة لإبراز أفضل الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات بطرق إبداعية .

**وللحصول على هذه النهاية المطلوبة لابد من بناء فرق العمل على أسس علمية ونفسية واستحضار هدف معين يتم تحقيقه .**

إن بناء الفريق هي عملية إدارية و تنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، متماسكة، متفاعلة، وفعالة .وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة علي أداء مهام معينة و تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة و متفاعلة.

## ما هو الفريق

**الفريق هو مجموعة من الأشخاص مجتمعين معا يوجههم هدف عام وتميزه عن الجماعة، النقاط التالية:**

- ١ . علاقة اعتمادية و تبادلية بين الأعضاء .
- ٢ . المشاركة في هدف واحد .
- ٣ . يشارك الأعضاء في تحديد الهدف .
- ٤ . تتفاعل العلاقات و المعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك .
- ٥ . يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار .
- ٦ . يتم تحديد قيادة الفريق و الأدوار مسبقا .
- ٧ . يتم وضع خطة العمل بطريقة تشاركية .
- ٨ . المعلومات مفتوحة و متاحة للجميع .
- ٩ . تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك .

## أسباب تكوين الفريق

- ١ . لحل المشكلات بالاستفادة من مواهب عدد من الأفراد .
- ٢ . إتاحة الفرصة لزيادة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين على تنفيذ مشروع ما
- ٣ . لزيادة الإنتاج وذلك بتشجيع وخلق جو من التعاون .
- ٤ . لتحقيق حل قد يكون غير محبب للبعض ولكنه رغبة الغالبية العظمى .

## • مواصفات الفريق الفعال

١. الثقة:

بناء الثقة هو الوجه الإيجابي للخوف .

ورأي دوجلاس ماكجريجر أن الثقة هي :

«التأكد من أن الآخرين لن يميزوا عليّ أبداً، سواء تمّ هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد. بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة. وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه.»

ويتحدد مستوى ثقتنا ( سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة ) على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.

١ . الدكتور : فتحي فليفل .

- فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
  - كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
  - منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.
  - نقص الاتصالات بين الأعضاء.
  - تفويض المسؤولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
  - انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.
- وكما زادت أسباب عدم الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد. وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

### ٢. التعاون ( التحول إلى ثقافة الفريق )

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة. هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن تبرز أعضائها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكوى. وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب والقلق وكثرة الأخطاء والتجريب الحذر للأفكار الجديدة وتقويم ما يقوم به الآخرون ومقاومة التغيير والتوتر والإحساس بقرب الانهيار.

هذه المشكلات تعتبر أعراضاً صحية ولا يجب الخوف منها إذ إن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة الثقافية المرتقبة. لا شك أن هناك سبباً كبيراً وعاملاً مهماً يرجع إلى أننا لم نربي أنفسنا على العمل الجماعي وتغيب عن مناهجنا التربوية العلمية والعملية مناهج العمل الجماعي.

### ٣. الأداء المتميز

لا بد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة. فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم. الفرق الناجحة تولي اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر. وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره السلبية، لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر. ولا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر. ومن أهمها الخوف من المجهول ومن المسؤولية ومن الفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم. وكذلك الخوف من النجاح ومن التغيير.

ولكي ينجح الفريق يجب أن يتخلى أعضاؤه عن مظاهر التحكم التي يمارسونها من أجل الاستمرار في السيطرة على الفريق.

### • مواصفات الفريق الفعال التفصيلية

١. واضح الرسالة والأهداف
٢. يعمل بإبداع
٣. يركز على النتائج
٤. أدوار ومستويات أعضائه واضحة
٥. منظم جداً
٦. يعتمد على قدرات أعضائه الفردية
٧. أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم
٨. يحسن ظروف عمله الجماعي
٩. يحل خلافاته بنفسه
١٠. يتواصل بانفتاح ومصادقية
١١. يتخذ قرارات هادفة وبموضوعية
١٢. يقيم ويقوم نفسه بنفسه

## • كيف نكون فريق عمل فعال

- حسن اختيار أعضائه .
- صفات شخصية / دراية بمجال التطوير / توافق وانسجام متوازن بينهم .
- التدريب.
- معارف +مهارات +سلوك +توجهات
- الرعاية والتوجيه والمتابعة والتحفيز .

## • أسس بناء الفريق

هنالك بعض الأسس إذا طبقت تساعد على بناء الفريق وهي:

1. الدعم: وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضا هو تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه .
2. المواجهة:- وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من طرح أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر المواجهة على سلوك الأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو أسلوب التحقير.
3. حماية حق إبداء الرأي:- يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي.
4. الوساطة:- عندما تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلي وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.
5. التنسيق:- هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة.
6. التلخيص:- قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدم كبير لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا.
7. مراقبة سير العمليات:- هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة النظر في طريقة أدائها.

## • مراحل بناء الفريق

تمر عملية بناء الفريق بخمسة مراحل أساسية: مرحلة التكوين، مرحلة الصراع، مرحلة وضع القواعد، مرحلة الأداء، مرحلة الإنهاء.

### 1. مرحلة التكوين

هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو، ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى مشارك.

وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق.

يسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالفرح بعضويته في جماعة، والتفاؤل بالقدرة علي النجاح، و التوقع للنتائج الممكنة، و الفخر لاختياره، والقلق و الخوف من الفشل، و الشك في المهمة و في باقي الفريق، و التشوق تجاه الفريق.

ويبدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يكون خليطا من الأدب و المجاملة، والتعامل الرسمي مع الآخرين، محاولة فهم المهمة المطلوبة، التعرف علي طرق الإنجاز، التعرف علي السلوكيات المقبولة و المرفوضة، البحث عن مصادر للمعلومات، ومحاولة التعرف علي المشكلات المحتملة و طرق مواجهتها، الشكوى من الصعوبات المتوقعة سواء أكانت حقيقية أم وهمية، بعض الضيق و التبرم، و التردد والإحجام.

لدعم الأفراد في هذه المرحلة يمكن التهيئة المبدئية و التمهيد و تقديم المعلومات لتوضيح رسالة الفريق، و أهدافه، و المهمة المطلوبة، و معايير النجاح، إبراز السلوك المرغوب و المرفوض، و تدريب الأعضاء علي أداء المهام مع التركيز علي المهارات التي تنقصهم.

### 2. مرحلة الصراع

هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه و مكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، و يعترضون، و يقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحسر



الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.

يسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر، والمقاومة والرفض، والحيرة، وعدم القدرة علي التفكير السليم، وقد يشعرون بالارتياح عند وجود طاقة أمل في النجاح.

ويبدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يتسم بالجدال و المناقشة و التحدي، و التنافس و الصراع، و استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة، كما يبدؤون في التشكيك في الأهداف و المهام، ويميل بعضهم إلى الثورة و فقدان السيطرة علي الأعصاب، والدفاع الشديد عن وجهة النظر الشخصية.

يمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح و تقديم المعلومات، و التحفيز و تأكيد قدراتهم علي أداء المهمة، وتوضيح أمثلة لمهام مماثلة و كيف تم إنجازها، وكذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق، تحاشي، تنازل، تكيف، تعاون و مشاركة.

### ٣. مرحلة وضع القواعد

بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضا، و للأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، و بدء التعاون، ثم تزايد تدريجيا. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية و هي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي و الاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، وبالعادة تكون هذه القواعد عبارة عم ميثاق شرف غير مكتوب . يكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، قبول الهدف المشترك، الراحة النفسية لحل النزاعات، والالتزام و العزم علي التعاون و المشاركة.

و يكون سلوكهم في هذه المرحلة هو العمل علي تسوية لخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة و التعبير عن المشاعر، وتكون العلاقات الاجتماعية و الشخصية مرحة ومسترخية.

ويمكن مساعدة الفريق بتشجيع المشاركة بين الأفراد، و تنمية الالتزام الذاتي و الشعور بالمسؤولية، و التأكد من وضوح الأهداف، وإعطاء المعلومات اللازمة، و بدء عمل خطط وجداول العمل، وتوفير التدريب اللازم.

### ٤. مرحلة الأداء

هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون و الترابط، و يتعرف كل عضو علي دوره وتوقعات الآخرين، و يتفهم كل عضو نواحي القوة و الضعف لديه و لدى الآخرين، و يفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز و زيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم.

ويسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم و نتائجها في الظهور، والشعور بالثقة بالآخرين، حيث تكون الأمور قد استقرت و تعرف الأعضاء علي بعضهم البعض، وكذلك الثقة بالنفس، وتنمو الرغبة في أداء الدور المطلوب للوصول إلى الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات.

ويتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون، و القدرة علي التنبؤ بالمشكلات، و الرغبة في تفاديها أو علاجها، وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف، والانغماس في الفريق.

ويمكن مساعدة الفريق أيضا بالتوجيه و التدريب و التشجيع و المؤازرة.

### ٥. مرحلة الإنهاء أو الوصول

تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، و الدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج علي الآخرين، و التقييم الكلي للتجربة.

ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر و البهجة و المرح و الاعتزاز و الحزن لانفضاض الفريق، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط و الغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانفضاض الفريق.

يتسم سلوك الأفراد في حالة النجاح بالشكر و التقدير بين القائد و الأعضاء بعضهم بعضا، و التكاسل عن إجراءات انفضاض الفريق، وفي حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة.

## • مخرجات بناء الفريق

١. أن إنجازات الفريق أكبر من مجموع إنجازات الأفراد.
  ٢. لكي تزيد إنتاجية الجماعة، يجب أن يتعاون الأعضاء و ينسقوا جهودهم لإنجاز المهمة المطلوبة.
  ٣. لكي يقبل الأفراد علي المساهمة الفعالة، يجب أن يؤدي الفريق إلى إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية لهم.
  ٤. زيادة فاعلية الفريق تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة ككل.
  ٥. يساعد بناء الفريق الأعضاء علي فهم سلوكهم الوظيفي و الشخصي، ووضع الخطط لتطوير إنجازاتهم.
- إن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول علي أداء أفضل، وإنجاز أسرع، و علاقات إنسانية أعمق، إلا انه ليس الحل السحري للمشكلات التنظيمية، فهناك العديد من الحلول و الأسلحة الأخرى التي يجب دراستها والمفاضلة بينها.

## شروط تكوين فريق العمل

١. أن يكون بناء الفريق نابعا من رضاء العاملين و اقتناعهم و ليس بقرار مفروض من الإدارة.
٢. أن يكون هناك سببا قويا لتكوين الفريق.
٣. أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.
٤. أن يتساوي الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق.
٥. أن يتفهم الأعضاء أدوارهم و أدوار الآخرين.
٦. أن يتوفر لدي القائد و الأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاز مهام الفريق.
٧. توافر حد معقول من الثقة و الارتباط و الاحترام و الرغبة في التعاون و القدرة علي تحمل الآخرين و تقبل اختلاف وجهات النظر.

## شروط نجاح الفريق

- أن يتولي القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، و تنسيق الجهود بينهم.
  - أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، و اقتناع بأهميتها، و قدرتهم علي تحقيقها.
  - أن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.
  - أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، و الالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.
  - أن تتوفر اتصالات مفتوحة و معلومات متاحة للجميع.
  - أن يتوفر بين الأعضاء الثقة و الاحترام و المساندة، و الرغبة في إذابة الاختلافات.
  - أن يتوفر نظام فعال للثواب و العقاب ” المادي و المعنوي“.
- كلما عمل أعضاء الفريق فترة أطول لوضع القواعد زادت درجة القبول بينهم.
- الفرق التي تبدي رغبة في وضع قواعد سلوكية لنفسها يكون لديها الميل للانضباط.
- عندما تكون القواعد السلوكية غير واضحة يفقد الفريق قدرته على التحكم في أعضائه.
- تساعد القواعد على التوزيع العادل للقوة بين أعضاء الفريق.

## مفاتيح نجاح فرق العمل

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.
- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
- الاستجابة للنقد.
- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- القدرة على طلب السلطة وتكبد عبء القيادة.
- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- القدرة على طرح الأسئلة.

## تقويم أداء الفريق

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقويم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل. فإن الفوائد التي تعود على الفريق من إتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

يجب مناقشة المقاومة بانفتاح والتعرف على مشاعر كل عضو. ويفضل توقع المقاومة مسبقاً وتحويلها إلى قوى بناءة. كما يمكن تدريب الأعضاء على اكتشاف المقاومة والتعامل معها. ويمكن أيضاً اتخاذ قرارات عقابية إذا دعت الحاجة بعد توضيح مغبة عدم الانصياع للقواعد المنظمة للفريق.

## تحديد الاحتياجات المجتمعية ٢

على الرغم من تعدد وتنوع أساليب التخطيط التنموي على مستوى المجتمعات المحلية فإن استخدام المنهج القاعدي ( من أسفل إلى أعلى ) يعتبر الأكثر كفاءة حيث يتم فيه إشراك المجتمع المحلي في المراحل والخطوات حتى الحصول في النهاية على خطط واقعية ونابعة من مشاكل المجتمع الحقيقية . وحتى يتم إعداد خطط تلبية احتياجات المجتمع لابد أولاً من تقييم الوضع . ماذا نقصد بتقييم الوضع؟ نقصد بتقييم الوضع هو معرفة موارد المجتمع المعني ( الطبيعية ، البشرية ، والمجتمعية ) وكذلك معرفة مشاكله وتحليلها ، وبالتالي تقدير الاحتياجات التنموية وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للمجتمع . وقبل الدخول في تقدير الاحتياجات التنموية لابد أن نتعرف على:

### ١ الموارد التنموية

هي جملة الموارد المتوفرة في مجتمع ما والتي يمكن استغلالها والاستفادة منها بشكل عقلائي :لتنمية وتطوير المجتمع . وتنقسم الموارد التنموية إلى:

#### الموارد الطبيعية

هي الأرض وما بداخلها وما فوقها من التربة والغابات والمراعي والمياه والمناخ والمعادن والحيوانات البرية

#### الموارد البشرية

هي الناس وما يملكون من المال والمعارف والخبرات والمهارات والمؤهلات والمهن والحرف الموجودة في المجتمع

### ٢ الموارد المجتمعية

هي المؤسسات والتنظيمات (جمعيات تنموية تعاونية خيرية استهلاكية – صناديق مجتمعية تراثية ) والعادات والتقاليد والثقافات والأعراف الموجودة في المجتمع

## الاحتياجات التنموية

### تعريف الاحتياج التنموي

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

### تقدير الاحتياجات

هو دراسة مجتمع معين من حيث موارده التنموية ( الطبيعية ، البشرية والمجتمعية ) وتحديد المشكلات التنموية وترتيب الأولويات وتحديد الأنشطة التنموية اللازمة لمعالجة تلك المشكلات

### أهمية تقدير الاحتياجات التنموية

- بناء قدرة أفراد المجتمع في تحديد مشكلاتهم وتحليلها والتفكير في الحلول الممكنة واتخاذ قرارات بشأن أولويات الأعمال التي يتم القيام بها باستخدام الموارد المتاحة
- تعتبر أداة هامة من أدوات إدارة العمل التنموي بالمجتمع
- تساعد على إيجاد الحلول وتحديد احتياجات المجتمع ووضع الخطط التنموية بحسب رؤية أعضاء المجتمع أنفسهم
- تعتبر أداة هامة في توعية المجتمع بالعمليات الأساسية في إحداث عملية التغيير والذي تهدف إليها الأنشطة التنموية
- مخرجات تقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية وتقديرها هو وضع خطة تنمية شاملة للمجتمع المعني تكون بمثابة الخطة الأم والتي تنبثق عنها خطط العمل.

## أساليب وأدوات منهجية التعلم والعمل بالمشاركة

مدخل إلى منهجية التعلم والعمل بالمشاركة .

- أساليب وأدوات منهجية التعلم والعمل بالمشاركة .
- إرشادات العمل الميداني .

## مدخل إلى منهجية التعلم والعمل بالمشاركة

مدخل:

منهجية التعلم والعمل بالمشاركة هي مجموعة من الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها في العديد من الأوضاع وتركز هذه المنهجية على إشراك أعضاء المجتمع والاستفادة من معارفهم المحلية في تحليل مشكلاتهم والبحث عن أنسب وأفضل الحلول لها ، وهي عملية يتم خلالها دراسة ومعرفة أحوال وأوضاع المجتمع واتخاذ قرارات . تنموية استناداً على هذه المعرفة

ومنهجية التعلم والعمل بالمشاركة يمكن استخدامها بواسطة المجتمعات نفسها لتقدير الاحتياجات التنموية لإيجاد الحلول المناسبة لذلك . وتتميز عملية البحث بالمشاركة بأنها تعطي بيانات محددة وأكثر نموذجية ومتنوعة وقابلة للمقارنة ولا تستغرق وقت طويل ولا تكلفة كبيرة وتقتصر على البيانات المطلوبة لتنمية المجتمع . و تتضمن منهجية التعلم والعمل بالمشاركة عدداً من الأساليب والأدوات على النحو التالي:

## أساليب منهجية التعلم والعمل بالمشاركة

هنالك ثلاثة أساليب رئيسية وهي:

(١) مراجعة المصادر الثانوية (٢) الملاحظة المباشرة (٣) المقابلات شبه المنظمة ، ويمكن استعراضها بشكل تفصيلي كالتالي:

### ١- مراجعة المصادر الثانوية

هي مصادر المعلومات المتصلة بالموضوع والتي يمكن الحصول عليها في شكل ( تقارير - إحصائيات - خرائط - صور - أشرطة الفيديو - أفلام سينمائية - كتب ومراجع - أقراص الكمبيوتر ..... وغيرها من المصادر)

ينبغي مراجعة المصادر الثانوية وتلخيصها في صورة:

- رسوم بيانية .
- جداول .
- ملخصات موجزة .
- نسخ من الخرائط والصور .

عند جمع البيانات من خلال المصادر الثانوية يجب مراعاة الآتي:

- لا تستهلك وقت كثير لجمع المصادر الثانوية لأن البيانات قد تكون قديمة ولا تطابق الواقع الحالي .
- حاول أن تتفحص و تنتقد ولا تأخذ الأشياء على علاتها .
- جمع البيانات من الميدان هو الأساس في عملك ويعطيك معلومات حديثة وواقعية .

### ٢- الملاحظة المباشرة

وهي استخدام الحواس البشرية لملاحظة الأشياء والأحداث والعمليات والناس وتدوينها . وهي وسيلة جيدة للتأكد من صحة الإجابات والمعلومات التي تحصلت عليها، بل تعتبر أقوى عناصر التدقيق والتحقق . يستخدم أسلوب الملاحظة المباشرة أيضاً لجمع معلومات عن

مثل نوع التربة ، الغطاء النباتي ، مصادر المياه ، شكل المنازل ، طرق التخلص من القمامة ، الصحة العامة للأفراد..... الخ

### الممارسات السلوكية

الممارسات المتعلقة بالأكل ، من يجلب الماء ؟، هل أنية الماء نظيفة ؟، من الذين يرتادون المراكز الصحية ؟، وطريقة تعامل أفراد المجتمع مع بعضهم أثناء الاجتماعات. والمقابلات

### أدوات الملاحظة المباشرة

- القياس: الموازين، أشرطة القياس المترية أو الأجهزة الأخرى للقياس مباشرة.
- المؤشرات:- علامة يمكن ملاحظتها (نوعية المنزل كمؤشر للثروة... إلخ).
- التسجيل:- دفاتر، أوراق التسجيل والرسوم البيانية وجمع عينات من الأشياء (المحاصيل المصابة... إلخ).

### ما يُراعى عند استخدام أسلوب الملاحظة المباشرة:

- عدم إحساس الآخرين بأنك تقوم بعملية الملاحظة.
- يفضل تدوين معلومات الملاحظة المباشرة بعد العودة مباشرة ومقارنتها بمعلومات المصادر الثانوية المعدة مسبقاً.
- استخدم جميع حواسك أثناء الملاحظة وكن متيقظاً لما يدور حولك.

### ٣- المقابلات شبه المنظمة

هي أسلوب لجمع المعلومات عن طريق اجتماعات ولقاءات فريق البحث بالمستهدفين، ويتم فيها تحديد الموضوعات بشكل مسبق، أما الأسئلة والاستنتاجات فتترك للمناقشة والتحليل

#### مميزات أسلوب المقابلات شبه المنظمة:

- أسلوب غير مكلف وغير رسمي .
- يمكن الحصول على معلومات مباشرة وحديثة من المصدر .
- يساعد على فهم وجهات النظر المختلفة حول موضوع معين ( مشكلة التعليم مثلا) بصورة مباشرة.
- يتميز بالمرونة من حيث عدم التركيز على الأسئلة فقط، بل أيضا على الإطار الذي تتم فيه المقابلة: من الذي أجرى المقابلة؟ كيف تم إجراء المقابلة؟ من هم المستهدفين؟
- يحدث تفاعل إيجابي بين فريق البحث والمستجيبين حيث يشارك المستجيبون بتوجيه أسئلة لفريق البحث.

## ما يراعى في المقابلات شبة المنتظمة:

- أن يكون عدد أعضاء الفريق مناسباً ( ٢-٣ أفراد).
- أبدأ المقابلة بالتحية والتعريف لخلق جو ودي.
- أبدأ السؤال بالإشارة إلى شيء ملموس.
- مراعاة ظروف من تجري معه المقابلة ( الفترة الزمنية ، إنشغاله بعمل ما، ... إلخ ).
- توزيع الأدوار ( تقسيم المسؤوليات) بين أعضاء فريق البحث.
- عدم طرح أسئلة غامضة.
- تجنب الأسئلة الحساسة.
- تجنب الأسئلة الطويلة المركبة.
- عدم تكرار الأسئلة.
- عدم مساعدة من تجري معه المقابلة على الإجابة.
- عدم التضجر وسعة الصدر.
- تجنب الأسئلة التي إجابتها لا أو نعم.
- عدم الاعتماد على معلومات ذوي النفوذ فقط.
- الانتباه إلى التعبيرات غير المنطوقة.
- اختيار الوقت المناسب خلال اليوم.

## أنواع المقابلات شبة المنظمة

- المقابلة الفردية: وهي تجرى مع فرد واحد ، وعادة قد تحمل إنطباعاتاً شخصياً وتظهر الصراعات الداخلية بالمجتمع .
- المقابلة الجماعية : وتستخدم للحصول على معلومات على مستوي المجتمع بشكل عام.
- المقابلات حسب الفئات :
- أفراد من المجتمع.
- مجموعات من المجتمع.
- أشخاص خارجيين ( مدرسين من خارج المجتمع المعني أو أشخاص مجاورين للمجتمع).
- مجموعات المناقشات الموجهة: وعادة تتم لمناقشة موضوعات محددة بالتفصيل مع مجموعة صغيرة من (٦- ١٢) شخص من أصحاب المعرفة بموضوع معين ( الصحة مثلا).
- مقدمي المعلومات الأساسيين : تتم للحصول على معلومات خاصة من خلال مقابلة شخص متخصص وذو مرجعية ( مثل طبيب حول الصحة ، القابلة حول تنظيم الأسرة - ... الخ) .

## خطوات الإعداد للمقابلات شبة المنظمة

- حدد فريق متعدد التخصصات من ٢ إلى ٤ أفراد.
- حدد موضوعات رئيسية وفرعية للمقابلة.
- أبدأ المقابلة بالتحية والسلام المتعارف عليه.
- عين شخص لتسجيل المعلومات ( مقرر).
- في البداية وجه أسئلة تهتم بأحوال المستهدفين( أسئلة عن الصحة، التعليم، ...) لكسر الحاجز النفسي والتمهيد الجيد للمقابلة.
- الحرص على استيضاح النتائج بإعادة صياغتها و الحصول على موافقة المستجيبين.
- اختتام المقابلة بالشكر لمن أجرىته معه.

## أدوات منهجية التعلم والعمل بالمشاركة

### مدخل

تعتبر أدوات منهجية التعلم والعمل بالمشاركة هي الوسيلة التي يتم من خلالها جمع و تحليل البيانات حيث تساعد هذه الأدوات الممارس التنموي على تطبيقها مع المجتمعات المستهدفة نظراً لسهولة فهمها والتعامل معها والحصول على معلومات أكثر واقعية وهناك الكثير من الأدوات منها:

### أولاً: الأدوات المتعلقة بالمكان

- خريطة الموارد والخدمات والفرص.
- خريطة المقطع العرضي .
- الخريطة الاجتماعية .

### ثانياً: الأدوات المتعلقة بالزمان

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

### ثالثاً: أدوات التدرج

- التدرج التفضيلي.
- التدرج الزوجي.
- التدرج الجدولي المباشر.
- التدرج حسب الثروة .

### رابعاً: أدوات التحليل

- تحليل المشكلة.
- تحليل أحوال المعيشة.
- تحليل تسلسل العملية .
- تحليل تسلسل الأثر.
- تحليل الرؤية المستقبلية.
- الرسم التنظيمي.
- تقييم الابتكارات.



وسوف يتم الاقتصاد على الأدوات التي يمكن أن تستخدم في تقييم الوضع والتخطيط بالمشاركة، والمتمثلة في:

## أولاً: الأدوات المتعلقة بالمكان

### ١. خريطة الموارد والخدمات والفرص

#### الغرض

خريطة الموارد والخدمات والفرص تهدف للحصول على معلومات عن الموارد والخدمات المتاحة في المجتمع وتشمل الموارد، الخدمات، الأوضاع الاجتماعية، الاقتصادية، السكانية والجغرافية عن المنطقة التي يعيش فيها المجتمع

#### خطوات تطبيق الأداة

- يتم تحديد موقع مناسب لاجتماع عدد كبير من الناس.
- يطلب من المواطنين رسم خريطة على الأرض تمثل قريتهم باستخدام مختلف الموارد المحلية المتاحة (حجارة، حطب، قصب، أوراق، شجر،... الخ). بحيث يطلب منهم أن يتخيلوا كيف يبدو شكل القرية بالنسبة لطائر يطير فوق القرية، ثم يطلب منهم رسم ذلك بتوضيح مختلف المعالم بالقرية (شوارع، منازل، حقول، غابات، برك، مدارس... الخ). يجب على الممارس التنموي أن لا يوجه في ماذا يجب أن يرسم وكيف بل عليه فقط مواصلة الأسئلة عن كل ما يتم رسمه.
- بمواصلة الأسئلة تصبح الخريطة ذات تفاصيل أكثر.
- أحياناً يمثل حجم الرسم مضموناً إذ يتعلق بأهمية الشيء بالنسبة للمجتمع.

#### النتائج المتوقعة

عندما يتم إعداد خريطة الموارد والخدمات والفرص فإنها تستخدم كقاعدة للنقاش في مختلف أمور التنمية مثال ذلك الموقع الممكن إقامته لمحطة المياه، الخدمات غير المتوفرة وكيفية الحصول عليها. كما يمكن استخدام خريطة الموارد والخدمات والفرص لتحديد المجموعات الأكثر فقراً أو الأقل دخلاً من خلال عدم توفر الخدمات والموارد بمناطقهم.

#### ما يراعى عند تطبيق الأداة

- الحرص على عمل مجسم للخريطة على الأرض باستخدام المواد المحلية.
- بعد شرح كيفية البداية اجعل المشاركين يقومون بكل شيء واكتفي بالملاحظة والاستفسار.
- إذا لم يتفاعل الكبار في تجسيم الخريطة فانه يمكن الاستعانة بالصغار لعملها ثم يستدرج الكبار إليها لتعديلها وشرحها و مناقشتها.
- يتم رفع الخريطة على الورق بواسطة القادرين على ذلك من أعضاء المجتمع على أن يتم ذلك بعد مراجعتها وتدقيقها.

### نموذج لخريطة الموارد والخدمات والفرص

## ٢. الخريطة الاجتماعية

#### الغرض

تعتبر الخريطة الاجتماعية أداة من الأدوات الفاعلة في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأفراد المجتمع وهي من الأدوات ذات المردود الجيد في المراحل الأولى من البحث لأن نتائجها تعتبر مدخل لأداة التدرج حسب الثروة.

#### خطوات تطبيق الأداة

- يتم تحديد موقع مناسب لاجتماع عدد مناسب من الناس .
- يطلب من المواطنين رسم خريطة على الأرض أو على الورق ، تمثل كلا جزء من المنازل بالقرية باستخدام مختلف الموارد المحلية المتاحة (حجارة، حطب، قصب، أوراق شجر،... الخ).
- يطلب من المواطنين وضع علامات أو رموز على المنازل مع تحديد هذه الرموز حسب موضوع الدراسة. بمواصلة الأسئلة تصبح الخريطة ذات تفاصيل أكثر (يجب على الممارس التنموي أن لا يوجه في ماذا يجب أن يرسم وكيف، عليه فقط مواصلة الأسئلة عن كل ما يتم رسمه).

## النتائج المتوقعة

باستخدام هذه الأداة يمكن الحصول على بيانات وتحليلها عن طريق الآتي:

- طبيعة المساكن شاملة عدد الغرف واستخدامها.
- السكان (الأعمار، الجنس، عدد أفراد الأسرة).
- المهن التي يمارسها أفراد المجتمع.
- الخريطة المرضية (الإعاقات والأمراض الوراثية وأمراض الشيخوخة).
- الموارد التي تملكها الأسرة (ثروة حيوانية، أرض زراعية، سيارات... الخ).
- القبائل والمجموعات السكانية.

### ما يراعى عند تطبيق الأداة

- يفضل أن يتم رسم الخريطة الاجتماعية لمجموعة صغيرة (5-10) متجاورة من المنازل.
- إذا كان حجم المنطقة كبير جداً فيمكن أخذ نماذج من أجزاء مختلفة للمنطقة.
- أن يتم استخدام المجسمات في جمع وتحليل البيانات.
- أن يتم رفع الخريطة على الورق بعد اكتمالها تماماً من على الأرض.

## ثانياً: الأدوات المتعلقة بالزمن

### ١. تحليل الاتجاهات

#### لغرض:

اتجاهات التغيير في المجتمع تساعد على فهم كيفية حدوث هذه التغييرات في مختلف المجالات خلال فترة زمنية معينة. تحليل الاتجاهات يوضح الاتجاه العام الذي يسير فيه هذا المجتمع.

#### خطوات تطبيق الأداة

- يتم استخدام الأداة مع خليط من الشباب وكبار السن.
- يتم السؤال لتحديد التغييرات الكبيرة التي حدثت في المجتمع خلال فترة زمنية محددة.
- يسأل كبار السن لتذكر كيف كان الحال عندما كانوا صغاراً والتغيير الذي حدث الآن.
- يتم تسجيل المعلومات في شكل رسومات سهلة الفهم باستخدام الرسوم البيانية والرموز التي يرسمها أفراد المجتمع بأنفسهم.
- يمكن استخدام الأداة لدراسة اتجاهات التغيير في الرعاية الصحية، التعليم، الأحوال المعيشية، الزراعة، أنواع الغذاء، أنماط اللبس، ..... والخ.

## النتائج المتوقعة

تغيير الاتجاهات خلال فترة زمنية يمكن تذكرها يوضح استجابة الناس للظروف المتغيرة بالطريقة التي يتبنون أو يبدلون بها مواقفهم وأفعالهم. الاتجاه العام للمجتمع يوضح الاتجاه الذي يسير إليه في كل مجال على حدة والتغييرات الجديدة المحتمل تقبلها بواسطة المجتمع.

### ما يراعى عند تطبيق الأداة

- استخدام وحدات قابلة للعد (الحصى، الثمار، والعيّان) أفضل من استخدام الأطوال.
- أن يكون عدد الوحدات معقولاً أكبر معدل في الشيء المطلوب دراسة اتجاهاته الزمنية (١-٥ وحدات).
- استخدام رموز مختلفة للموضوعات المختلفة.
- لا بد من تحليل ارتباط أو عدم ارتباط هذه الموضوعات بعضها ببعض.
- قد يخرج كبار السن من تحديد الفترة الزمنية تماماً فيحاول الممارس التنموي تذكر بعض الأحداث الهامة (كارثة طبيعية/ ظاهرة فلكية/ حروب... الخ) ومحاولة تقريبه إلى الفترة الزمنية.

### ٢. تحليل الموسمية

#### الغرض

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

#### خطوات تطبيق الأداة

- لبدء عملية التفكير في الاتجاه المطلوب تكون البداية بسؤال مجموعة من أفراد المجتمع لتحديد شهور وفصول السنة (يتم استخدام نفس المصطلحات التي يقدمها أفراد المجتمع).
- يطلب من أفراد المجتمع توضيح الشهور التي حددها باستخدام اثني عشر حجراً يرمز كل واحد منها لشهر محدد على الترتيب.
- يطلب من أفراد المجتمع توضيح الظواهر المرتبطة بمختلف شهور السنة والمواسم بشكل متفاوت مثل هطول الأمطار، الحرارة، العمليات الزراعية، أسعار المحاصيل، مستويات الدخل، مستويات الصرف والحاجة للقروض.
- يطلب من أفراد المجتمع بعد ذلك تحديد مستوى أي من هذه الظواهر في كل شهر (يفضل البدء بالشهر الذي يمثل أعلى مستوى للظاهرة أو الموضوع المعين، ثم الذي يليه، فالذي يليه) ويتم استخدام الحصى أو الحبوب أو أعواد بأطوال مختلفة حيث يرمز عدد الحصى أو الحبوب وطول العود إلي مستوى الظاهرة أو الموضوع المحدد في الشهر المعين.
- في فترة وجيزة يتم عمل رسم بياني لموسمية ظهور مختلف الموضوعات والظواهر. ومن ثم تتم مناقشة أسباب الظواهر المختلفة وعلاقتها ببعضها البعض.

#### النتائج المتوقعة

هذه الأداة متعددة الجوانب و يمكن استخدامها في مناقشة مدى واسع من الموضوعات، حيث يمكن استخدامها بشكل خاص في تحديد أوقات الكوارث عندما تكون هناك حاجة للتدخل من جهات خارجية ويمكن أن تكون نتائج هذه الأداة قاعدة للنقاش حول طرح برامج جديدة والتخطيط لها أو تعديل برامج حالية غير مناسبة.

#### ما يراعى عند تطبيق الأداة

- يتم أخذ الموضوعات/ المتغيرات التي نود دراستها واحداً واحداً.
- يجب أن لا يكون عدد الموضوعات/ المتغيرات أكثر من (٤) في التطبيق الواحد.
- لا بد من التحليل لمعرفة نوع العلاقة بين هذه الموضوعات/ المتغيرات طوال العام.

#### نموذج أداة تحليل الموسمية

#### ثالثاً: أدوات التدرج

التدرج : هو ترتيب الأشياء حسب الأولوية.

إن الأدوات التحليلية مثل التدرج تكون مكملة للمقابلة شبه المنظمة إذ أنها تسفر عن معلومات أساسية تؤدي إلى طرح مزيد من الأسئلة المباشرة، وهي قد تستخدم كجزء من المقابلة أو منفصلة عنها.

يفيد التدرج في الحصول على معلومات حساسة (مثل مستوى الدخل وحجم الثروة)، فمقدمي المعلومات يميلون إلى تقديم قيم نسبية لثروتهم أكثر من تقديمهم لها بالأرقام المطلقة.

## إرشادات التدرج

- دع المجتمع يقومون بعمل التدرج بأنفسهم.
- استخدم وحدات القياس التي يستخدمها المجتمع.
- استخدم المسميات التي يستخدمها المجتمع.
- حاول استخدام الألعاب والأنشطة المحلية في عملية التدرج.
- حاول الوقوف على الأسباب للاختيارات المختلفة أثناء إجراء عملية التدرج.
- كن مستعداً.
- كن صبوراً.

## ١. التدرج التفضيلي

### الغرض

تستخدم أداة التدرج التفضيلي لتحديد أفضليات الأفراد والمجموعات في الأمور المتعلقة بمجتمعهم. و هي تساعد على تحديد الأولويات والأسبقيات التنموية المختلفة ومن ثم المشكلات التي يواجهونها.

### خطوات تطبيق الأداة

- أولاً يتم تحديد الموضوعات والأشياء التي تتم المفاضلة فيما بينها أو تدرجها (مشكلات الزراعة، أولويات التنمية، أنواع الحيوانات، أصناف الذرة،... الخ).
- يطلب من كل واحد من الحاضرين أن يرتب هذه الأشياء بإعطاء الرقم (١) حسب أهميتها أو أولوياتها ومن ثم الرقم (٢) للتي تليها أهمية وهكذا .
- يتم وضع أولويات كل شخص في عمود منفصل.
- بعد اكتمال أولويات جميع المشاركين يتم جمع الأرقام بشكل أفقي قبالة كل عنصر من عناصر موضوع التدرج.
- تجمع النقاط التي سجلها كل عنصر في عمود منفصل وبناء على ذلك يتم تحديد ترتيب هذه الأشياء/العناصر بحيث يكون الأول في الترتيب هو الرقم الأقل والأخير في الترتيب هو الرقم الأكبر.
- تستخدم نتائج هذه الأداة كمدخل لبعض الأدوات اللاحقة.

### النتائج المتوقعة

التدرج التفضيلي يعطي نتائج محددة وجيدة في تحديد أولويات المسائل المتعلقة بالاحتياجات التنموية للمجتمعات وذلك من خلال مشاركة القطاعات المختلفة ومساهماتهم في تحديد هذه الأولويات.

### ما يراعى عند تطبيق هذه الأداة

- قد يرى البعض أن المشكلة/العنصر الذي حصل على النقاط الأكثر هو الأهم والعكس هو الاصح.
- يتم التطبيق أكثر من مرة لأكثر من مجموعة للحصول على نتائج أكثر دقة .
- في حال كانت النتيجة متساوية لمشكلتين/ لعنصرين أو أكثر تعاد المفاضلة بين المشكلتين/العنصرين.

## نموذج لأداة التدرج التفضيلي

### ٢. التدرج الجدولي المباشر

#### الغرض

هذه الأداة تساعد في تحديد الأسباب التي تجعل المجتمع يستخدم خياراً معيناً في تفضيل مورد معين أو نمط من أنماط الموارد مقارنةً بالأنماط الأخرى، كما يمكن استخدام هذه الأداة لمعرفة أفضليات المجتمع في الأصناف المختلفة من محصول معين، أصناف الحيوانات، الأشجار والأعلاف، والأنشطة المدرة للدخل... الخ.

#### خطوات تطبيق الأداة

- يتم تجميع عدد معقول من أفراد المجتمع وتحديد الموضوع الذي يتم فيه التدرج (أنواع الأشجار مثلاً).
- يتم تحديد أنواع الأشجار المختلفة الموجودة بالمنطقة.
- اطلب منهم تحديد أهم (٥-٦) أشجار منها.
- توضع هذه الأشجار في شكل خط أفقي وتمثل أي شجرة بفرع أو أوراق منها لتمكين الجميع من فهم ما يدور أمامهم.
- على الجانب الأيمن تسجل مختلف الأشياء التي تستخدم هذه الأشجار بواسطة المجتمع. هذه الأشياء يتم الوصول إليها بالسؤال المستمر للجميع (ثم ماذا؟) حتى لا تكون هناك أي إضافات أخرى.
- يتم مقارنة أصناف الأشجار الموضوعه أفقياً مع كل واحد من الاستخدامات/المعايير الموضوعه رأسيًا ويوضع عدد معين من النقاط على أساس تلك المقارنة حتى تكتمل المقارنة لكل الاستخدامات/المعايير.
- تجمع النقاط التي حققها كل صنف من هذه الأشجار في كل المعايير، و بناءً على ذلك يتم تحديد ترتيب هذه الأشجار حسب الأولوية أو بناءً على المناقشة التي تمت.
- يتم سؤال المجتمع لاختيار أحد هذه الأشجار ويسجل الاختيار. ومن ثم يطلب اختيار صنف واحد من الأشجار الباقية.. وهكذا حتى الحصول على الترتيب النهائي لكل الأصناف.

#### النتائج المتوقعة

التدرج الجدولي المباشر يساعد على فهم الأسباب التي يعتمد عليها المجتمع ويضعها في الاعتبار عند تحديد أفضلياته.

#### ما يراعى عند تطبيق الأداة

- اجعل عدد الوحدات التي تستخدم في القياس مناسباً فإذا كان عدد الأشياء التي يتم ترتيبها كبيراً، اجعل عدد الوحدات للمعيار الواحد قليلاً لوصف الشيء والعكس في حالة قلة الأشياء التي يتم تدرجها.
- تأكد من أن كل أو معظم الحضور يشاركون في العملية ويجب أن لا يسيطر عليها شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الأشخاص.

## نموذج التدرج الجدولي المباشر

### ٣. التدرج حسب الثروة

#### الغرض

الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للأفراد والأسر داخل المجتمع تمثل أهمية كبيرة في معظم الأنشطة والبرامج التنموية، خاصة تلك المتعلقة بتحسين الأوضاع الاقتصادية والمعيشية وتحسين أوضاع الأسر الفقيرة في المجتمع. وعلى الرغم من أن الحديث عن المال والدخل يعتبر من المواضيع الحساسة إلا أن هذه الأداة تساعد كثيراً في تجاوز ومعالجة هذه المسألة.

#### خطوات تطبيق الأداة

- تسجل أسماء جميع أرباب الأسر (رجال/نساء) في بطاقات مع تسجيل بعض البيانات الأخرى كالمهنة، عدد الأطفال على كل بطاقة.
- في حضور عدد من مصادر المعلومات يتم تحديد فئات الثروة في المجتمع، وتحديد المعايير المحددة لكل فئة.
- يتم استعراض البطاقات المسجل عليها الأسماء وتحديد وضع كل رب أسرة حسب الفئة التي تلائم وضعه.
- يكرر تطبيق هذه الأداة مع مجموعات أخرى (النساء، الأطفال،... الخ).

## النتائج المتوقعة

- تصنيف كل الأسر في المجتمع حسب الثروة.
- تحديد المعايير التي يعتمد عليها المجتمع في تحديد الوضع المادي للفرد.
- تحديد الأسر الأفقر في المجتمع والتي ربما تكون هدفاً للأنشطة والبرامج التنموية المتعلقة بزيادة الدخل.
- يمكن استخدام هذه الأداة في قياس التغيير الذي يحدث في مجتمع ما نتيجة لقيام مشروع تنموي معين ذلك بتحول بعض الأسر من مستوى إلى مستوى آخر.

## ما يراعى عند تطبيق الأداة

- تحديد المعايير ثم إجراء التدرج.
- إجراء التدرج ثم تحديد المعايير التي استخدمت في المفاضلة بين الأفراد/ الأسر.
- لا بد من إجراء العملية مع أكثر من فئة ( الرجال/ النساء/ الأطفال)
- إذا كانت هناك عرقيات مختلفة أو مهن مختلفة أو مواقع مختلفة يفضل أن يتم تطبيق الأداة مع كل مجموعة على حده .

## نموذج التدرج حسب الثروة

### ثالثاً: أدوات التحليل

#### ١. تحليل الرؤية المستقبلية

##### الغرض

توضيح الفرق بين ما هو قائم حالياً وما هو مأمول بالنسبة للمجتمع وكيفية إحداث هذا التغيير هو ما تركز عليه هذه الأداة كما أنها توفر إطاراً جيداً للتخطيط بواسطة المجتمع

##### خطوات تطبيق الأداة

- يتم استخدام هذه الأداة في المراحل النهائية للدراسة
- يتم تحديد المؤشرات المتعلقة بمجال أو نشاط معين (النشاط الزراعي، تربية حيوان، صحة البيئة... الخ)، وتوضع في عمود منفصل وتسمى الوضع الحالي.
- يتم تحديد الوضع المأمول لهذا القطاع في المستقبل ويوضع في عمود منفصل.
- يتم تحديد العوامل الموجودة حالياً والتي تساعد في تغيير الوضع الراهن في اتجاه الوضع المأمول، كما يتم تحديد العوائق التي تحول دون حدوث التغيير في اتجاه الوضع المأمول.
- تؤخذ كل واحدة من العوائق ويتم اقتراح حلول لتجاوزها.
- تتم مناقشة سلبيات وإيجابيات كل واحد من هذه الحلول المقترحة.
- بعد عملية التحليل يتم تحديد الحلول أو الحل الأنسب.
- يتم بعد ذلك تحديد من سيقوم بماذا ومتى؟

## النتائج المتوقعة

تحليل الرؤية المستقبلية يُمكن أفراد المجتمع من التعرف على ومناقشة كل العناصر المتعلقة بمشروع أو نشاط معين بشكل تفصيلي ثم اقتراح الحلول المناسبة وإعداد خطة عمل مرتبطة بزمن لتنفيذ هذه الحلول. تفيد هذه الأداة كثيراً في بلورة وتخطيط المشروعات بشكل منظم وبسهل عمليات المتابعة.

### ما يراعى عند تطبيق الأداة

- من المهم إتباع الخطوات واحدة تلو الأخرى حتى الانتهاء منها.
- يفضل أن يكون المشاركين في تطبيق هذه الأداة من الأفراد الذين لهم القدرة على التفكير الإبتكاري .
- اترك لهذه الأداة وقتاً كافياً ومن الأفضل أن يتم تطبيقها في المراحل الأخيرة من الدراسة.

## نموذج لتحليل الرؤية المستقبلية

### ٢. تحليل تسلسل العملية

#### الغرض

يصعب في كثير من الحالات تحديد الإطار الزمني، التكاليف، المشكلات والاحتياجات لنشاط اقتصادي ما أو خطوات عملية معينة في مجتمع ما. هذه الأداة تساعد في تنظيم وترتيب أفكار أفراد المجتمع في تحليل الأوضاع والوصول إلي نتائج محددة ومعيرة عن الواقع بشكل دقيق.

#### خطوات تطبيق الأداة

- يتم جمع مجموعة من المستجيبين للاشتراك في تطبيق الأداة.
- يتم تحديد الموضوع الذي تجرى عليه عملية التحليل ويحدد أن يكون ذلك الموضوع واحداً من اهتمامات الأشخاص المشاركين.
- يطلب من المستجيبين تحديد كل الخطوات المتعلقة بالعملية المعنية وترتيبها. ويتم تسجيل الخطوات حسب ترتيبها على عمود في يمين اللوحة. يُطلب من المشاركين بعد ذلك أخذ كل خطوة وتحديد العناصر المتعلقة بها، مثال ذلك من يقوم بهذه الخطوة؟ كم تستغرق من الوقت؟ متى تتم؟ ما هي الأدوات التي نحتاجها؟ كم تكلفتها وما هي المشكلات التي تواجهنا؟ وما هي الفرص المتاحة لتفادي هذه المشكلات؟
- يكرر نفس الإجراء مع كل خطوة من الخطوات التالية على حده (يراعي تسجيل تفاصيل الأداة بالشكل الذي يُمكن كل المشاركين من رؤيتها ومناقشتها).
- تستخدم نتيجة هذه الأداة في المراحل المتقدمة من الدراسة للتدقيق.

## النتائج المتوقعة

هذه الأداة من الأدوات الفعالة في الحصول على صورة متكاملة، وتحليل تفصيلي لأي عملية من العمليات مع تحديد المشكلات المتعلقة لكل خطوة والفرص المتاحة لمعالجة هذه المشكلات . كما أنه يمكن استخدامها كوسيلة لتخطيط المشروعات والأنشطة ومتابعتها عند التنفيذ.

### ما يراعى عند تطبيق الأداة

- مراعاة أن يتم إكمال العمود الأول فالثاني فالثالث .. وهكذا بدلاً من أخذ الأمر أفقياً.
- لا بد من التحديد الجيد للكمية إذا كان الأمر مرتبط بشيء قابل للقياس وكنا بصدد تقدير التكلفة.

### نموذج أداة تحليل تسلسل العملية

### ٣. تحليل أحوال المعيشة

#### الغرض

تستخدم هذه الأداة لمعرفة تفاصيل وأبعاد الأحوال المعيشية للأسر والأفراد حيث أنها تتضمن تركيبة الأسرة، مصادر الدخل وأوجه الصرف ومقارنة ذلك بين الأسر في القطاعات والمستويات المختلفة.

#### خطوات تطبيق الأداة

- تجرى مقابلة مع رب الأسرة ربما في وجود بقية أفراد الأسرة.
- يطلب من المستجيب توضيح تركيبة الأسرة ذكور/إناث – أطفال/كبار.

- يطلب من المستجيب توضيح مصادر دخل الأسرة كلها ومن ثم يطلب منه تحديد نسبة الدخل من كل مصدر إلى الدخل الكلي (يمكن استخدام الدوائر أو الأعداد بأطوال مختلفة أو حصى أو حبوب في تحديد النسب). بعد ذلك يطلب من المستجيب تحديد أوجه الصرف كلها وبعد ذلك تحديد نسبة الصرف في كل واحد من هذه الأوجه مقارنة بالصرف الكلي.
- يتم تحليل ومقارنة العلاقة ما بين أوجه الصرف، مصادر الدخل وتركيب الأسرة. وبعد أن يتم تطبيق هذه الأداة مع عدد من الأسر في المستويات المختلفة، يتم عمل مقارنة بين هذه الأسر للوصول إلى خصائص كل مستوى معيشي أو اجتماعي معين.

### النتائج المتوقعة

هذه الأداة تمكن من معرفة مصادر الدخل المختلفة للأسر بالمجتمع وأوجه الصرف وعلاقة ذلك بتركيبة الأسر علاوة على أنها تمكن من معرفة مستوى دخل الأسرة مقارنة بأوجه الصرف.

### ما يراعى عند تطبيق الأداة

- استخدم الحصى أو الثمار في العد و يحبذ أن يكون العدد الكلي قابلاً للقسمة بشكل سهل إلى وحدات أصغر ( ٢٠ أو ٤٠ ) حصة أو ثمرة.
- يفضل استخدام مادتين مختلفتين إحداهما لمصادر الدخل والأخرى لأوجه الصرف.
- استخدام الأداة مع أكثر من فرد في نفس الفئة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

### نموذج لأداة تحليل المعيشة

#### ٤. تحليل المشكلة ( شجرة تحليل المشكلة )

##### الغرض

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

##### خطوات تطبيق الأداة

- يتم التعامل مع كل مشكلة على حدة.
- جمع كل المظاهر ذات العلاقة بوضع ما، (الصحة – الزراعة – الأعمال الصغيرة) ويتم تصنيفها إلى أسباب، مشكلة محورية، آثار.
- توضيح الأسباب أسفل المشكلة المحورية والآثار أعلى المشكلة المحورية.
- ترسم خطوط لتوضيح العلاقات بين الأسباب وبعضها ، الأسباب والمشكلة المحورية ، المشكلة المحورية والآثار ، الآثار وبعضها.

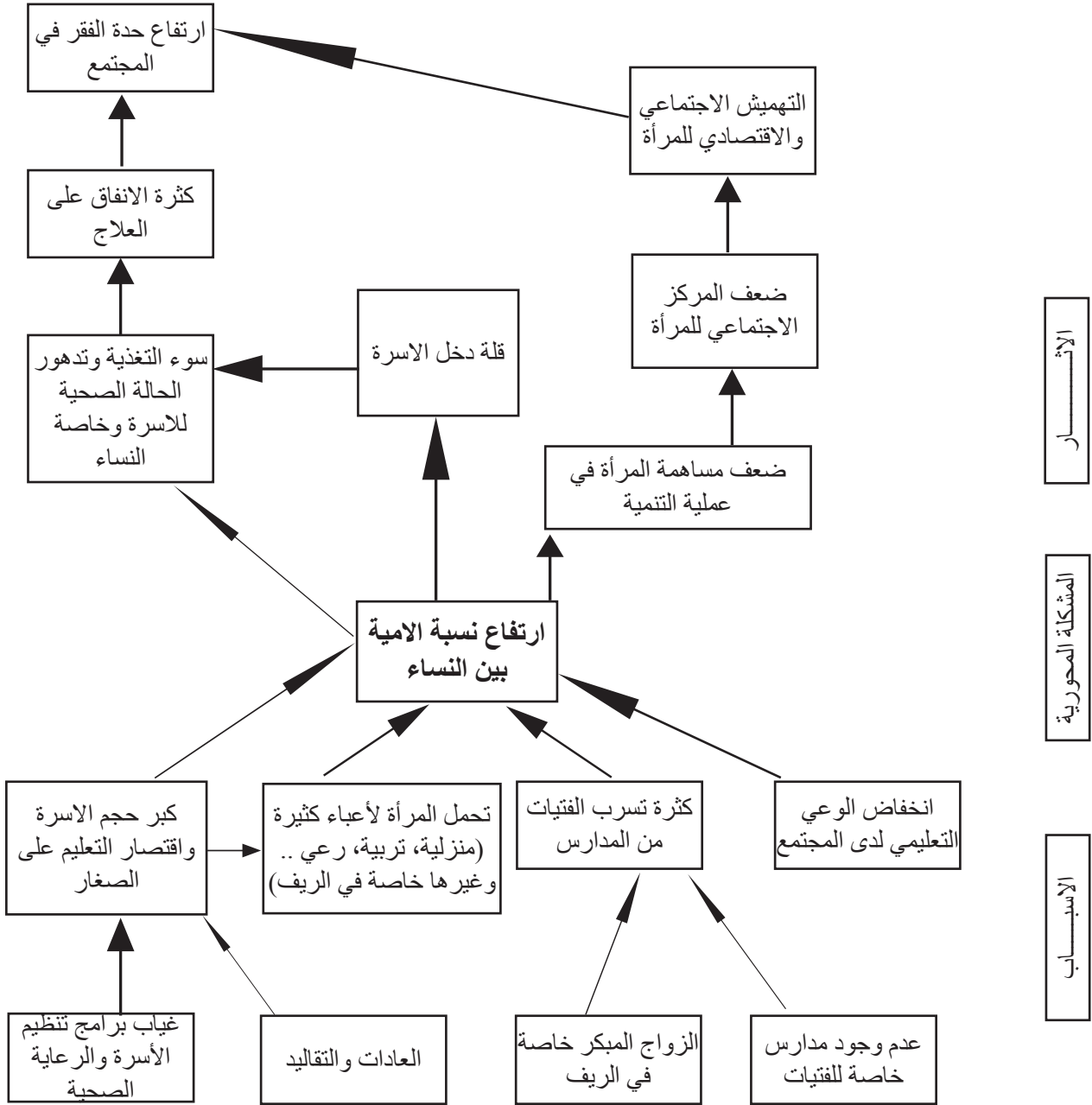
### النتيجة المتوقعة

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

### ما يراعى عند تطبيق الأداة

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





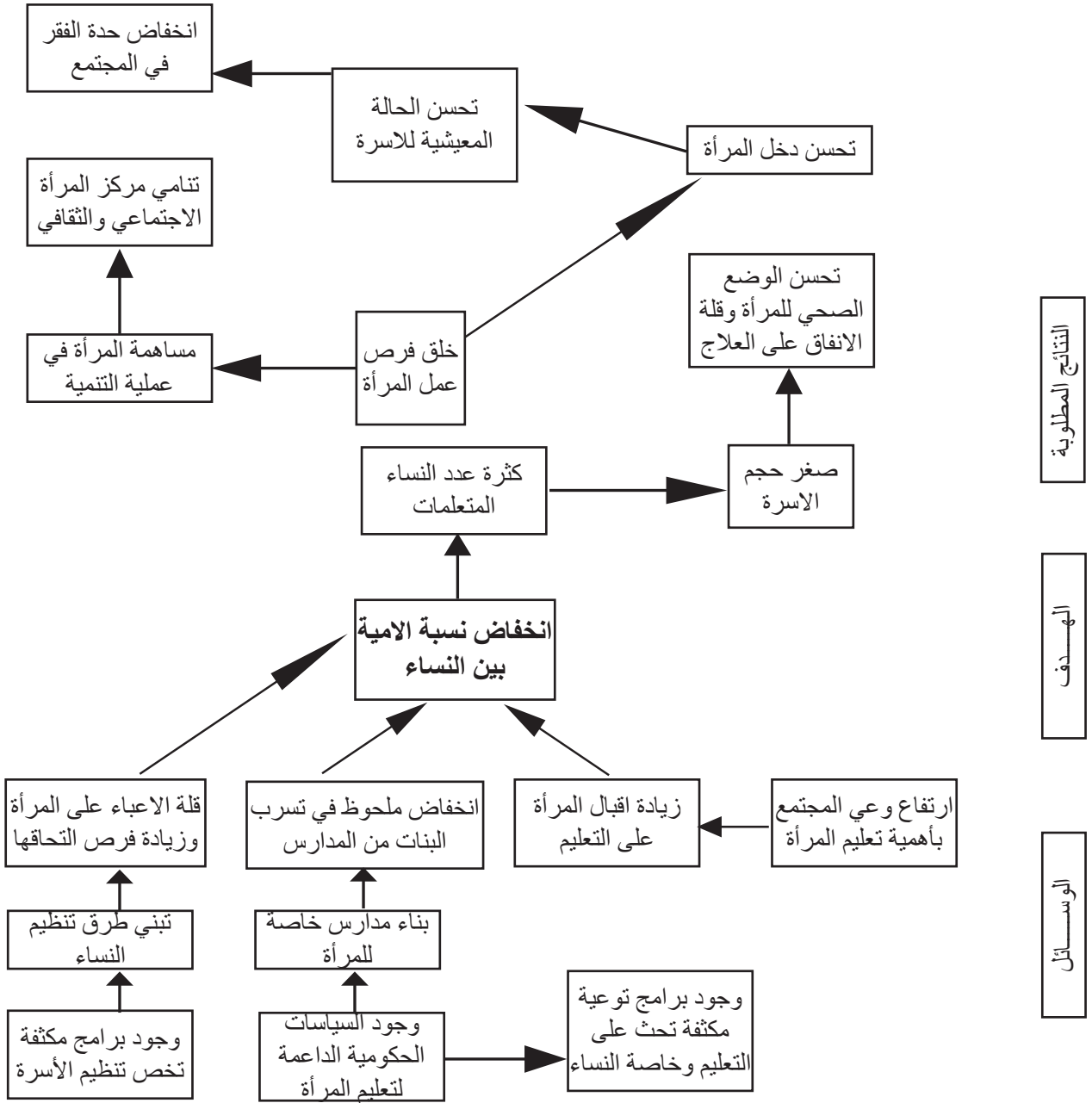
### تحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف

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

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

- تحويل المشكلة المحورية إلى هدف تنموي / محوري واضح يمثل الوضع المثالي ويكون الحل الجذري للمشكلة المحورية .
- تصميم الوسائل المناسبة لتحقيق الهدف التنموي من خلال معالجة أسباب المشكلة المحورية والقضاء عليها.
- نتيجة للخطوتين السابقتين تبدأ المشكلة في الزوال تدريجياً وتتحوّل آثارها تلقائياً إلى نتائج إيجابية مرغوبة .

هذه الخطوات تتم ونحن نضع في الاعتبار الموارد المتاحة ( مادية ، لوجستية ، بشرية ، زمنية ..... إلخ ) ودور كل طرف من الأطراف ذات الصلة وبذلك تتحوّل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف بالطريقة الموضحة أدناه.



## إرشادات لتنفيذ العمل الميداني

### قبل النزول الميداني

- تشكيل فريق صغير متعدد التخصصات.
- اختيار قائد للفريق.
- مراجعة المصادر الثانوية.
- إعداد جدول زمني لعملية البحث.
- إعداد خطة عمل ميداني.
- مناقشة ما يمكن عمله مع زملائك.
- وضع ضوابط ومحددات لتسيير عملية البحث.
- تقسيم الفريق إلى مجموعات عمل ميداني.
- إشعار قادة المجتمع بنزول الفريق.
- إعداد مستلزمات العمل الميداني.
- جمع ومراجعة وتلخيص المصادر الثانوية.

## أثناء العمل الميداني

- يبدأ العمل الميداني بالحصول على معلومات تعطيك خلفية عامة واسعة عن المجتمع.
- حاول استخدام الملاحظات المباشرة والمقابلات.
- إسأل أسئلة تجيب عن المعلومات المطلوبة فقط.
- تكيف مع وضع المجتمع.
- اجتمع مع فريق العمل وقيم العمل اليومي.
- رفته على فريق العمل.
- ركز على جميع شرائح المجتمع.
- تواضع وأسأل بأدب شديد.
- أشعر من تقوم معه بعملية الاستبيان بأن هذا موضوع استفساري.

## بعد العمل الميداني

- اجمع المعلومات التي حصلت عليها من الميدان ورتبها بشكل منطقي.
- قارن بين المعلومات الميدانية والمصادر الثانوية.
- حاول الحصول على نتائج قابلة للتصريف.
- أعد النتائج إلى أفراد المجتمع وناقشها معهم وعدل ما يمكن تعديله.
- حول النتائج إلى معلومات.
- ساعد المجتمع في تحديد الاحتياجات والمشاكل والفروق.
- ساعد المجتمع على ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.

## استعراض ومناقشة نتائج تقييم الوضع بالمشاركة مع المجتمع المحلي

- المشكلات وأولوياتها.
- الموارد المتاحة بالمجتمع.
- الاحتياجات.
- الرؤية المستقبلية للمجتمع وأساليب تحقيقها .

تؤخذ كل مشكلة على حده ويتم الاستعانة بطرح الأسئلة التالية عند الاحتياج لها:

- ما الذي ينبغي عمله لحل المشكلة ؟
- كيف يمكن القيام بذلك ؟
- ما هي الموارد المطلوبة؟ (مواد ، وقت ، مال ، موارد بشرية ، مهارات ، أجهزة ومعدات )
- ما الذي يستطيع المجتمع توفيره ؟
- ما هي المصادر المحتملة للموارد ؟ وأساليب الحصول عليها ؟
- ما هي المهام المطلوب القيام بها لتنفيذ ما ينبغي عمله ؟
- ما هو الإطار الزمني لكل مهمة ؟
- من الذي يقوم بكل مهمة من هذه المهام ؟
- ومن الذي يكون مسؤولاً عنه ؟
- ما هي مؤشرات متابعة التنفيذ؟
- من الذي يقوم بعملية المتابعة ؟ ومن الذي يكون مسؤولاً عنه ؟
- ما هي المؤشرات والإطار الزمني اللازم لتقييم النتائج ؟

- من الذي يقوم بعملية التقييم؟ ومن المسؤول عنه؟

### إعداد وكتابة تقرير تقييم الوضع بالمشاركة

#### مرحلة الإعداد عليك أن تحدد

- من المستهدف من التقرير؟
- المجال المطلوب استخدام التقرير فيه.
- الموضوعات التي يجب أن يشملها التقرير.
- الطريقة المناسبة لعرض الموضوعات.
- عضو الفريق الذي سيقوم بكتابة التقرير.
- مراجعة المعايير والمؤشرات المستخدمة في التحليل.

### خطوات كتابة التقارير

- حدد الخطوات الرئيسية للتقرير.
- اجمع المعلومات ونظمها وحللها واستخرج المؤشرات وضعها في الصورة التي تخدم الهدف.
- عليك بإعداد التقرير النهائي بصورة مبدئية (المسودة).
- راجع التقرير المبدئي مع أعضاء الفريق وبعض قيادات المجتمع قبل كتابة التقرير النهائي.

### شكل التقرير

- صفحة الغلاف (العنوان – الموضوع).
- الأهداف والأسلوب المستخدم.
- صلب التقرير (المقدمة – الموضوع – التحليل).
- النتائج الرئيسية.
- الملاحق الإضافية.

### قواعد عامة لكتابة التقرير

- استخدم الجمل القصيرة والكلمات المعبرة واللغة المستخدمة في المجتمع.
- اجعل تقريرك مختصراً دون الإخلال بالمعنى.
- راعي انتهاء التقرير في الوقت الذي يتناسب مع الهدف من استخدامه.
- اجعل ترتيب موضوعات التقرير متصلة ومتسلسلة، استخدم العناوين الرئيسية والفرعية بصورة تسهل القراءة والاستيعاب.
- اجعل الرسومات التوضيحية والجداول عامل فعال للاختصار والإيضاح.
- دع الآخرين يبدون آرائهم في مسودة التقرير.
- لا تتأخر في إرسال التقرير للمستهدفين.

## الحكم الصالح:

### دليل مجلس الإدارة ٢

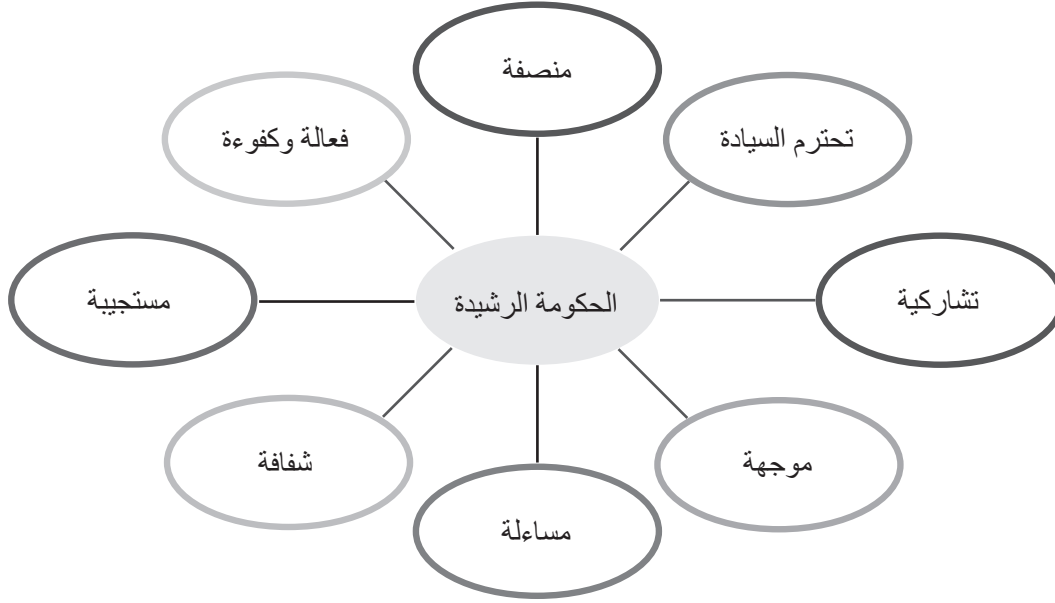
#### تعريفات أساسية

القانون Law	قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
اللائحة الداخلية laws-By Internal	اللائحة التنفيذية الصادرة لتنفيذ أحكام قانون الجمعيات، وهي عبارة عن مذكرة تفسيرية للنظام الأساسي حيث أنها تعطي صورة تفصيلية وواسعة لمواد النظام الأساسي للمؤسسة، وتشرح الآلية التي يتم بها تطبيق مواد النظام الأساسي للمؤسسة وتفعيلها، أو طرح قضايا أخرى مهمة لا يشملها القانون؛ مثلًا تعيين الموظفين من مهام مجلس الإدارة، وفي حال التفويض (كما ورد في الدليل) يجب ذكر ذلك في اللائحة الداخلية.
المؤسسة الأهلية / غير حكومية Non Government Organizations(NGO)	المؤسسة الأهلية الفلسطينية هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهتم الصالح العام دون استهداف جني الربح، وتتسم بالاستقلالية والطوعية والحرية وتحقيق الصالح العام. وهي جسم قانوني غير حكومي مسجل لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب قانون الجمعيات الخيرية الفلسطينية رقم ١ لعام ٢٠٠٠. ويتم تشكيله بشكل مستقل غايته الأساسية تطوير المجتمع وخدمته، وليس هادفا للربح بأي شكل من الأشكال. ويشمل ذلك الجمعيات الخيرية، والمؤسسات القاعدية، والنادي الرياضية، والاتحادات والشبكات الممثلة للجمعيات الخيرية، والمؤسسات الأهلية الفلسطينية.
الجمعية العمومية General Assembly	هي الهيئة العامة للمؤسسة أو الهيئة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية المتطوعين والنشيطين في العمل الأهلي وهي السلطة العليا في الجمعية.
مجلس الإدارة Board of Directors	هو هيئة مكونة من مجموعة من الأعضاء تتراوح بين ٧-١٣ شخصا من المتطوعين النشيطين في العمل الأهلي، وهم بالأساس أعضاء في الجمعية العمومية يتم انتخابهم من قبل أعضاء الهيئة العمومية لتطوير سياسات المؤسسة وإدارة شؤونها لفترة زمنية لا تزيد عن دورتين انتخابيتين. ويعد المجلس في فترة انتخابه المسؤول عن الجوانب الإدارية والقانونية، والأخلاقية والمالية للمؤسسة، وينشط لصالح مساعدة المؤسسة في تحقيق رسالتها وبرامجها.
اللجنة التأسيسية أو المؤسسون Founding Committee/ Members	هم الأفراد ممن تبلغ أعمارهم ١٨ سنة فأكثر ولا يقل عددهم عن سبعة والذين يشتركون في إنشاء الجمعية ووضع نظامها الأساسي.
اللجان Committees	هي اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة لمساعدته في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان الحاكمية والإدارة الرشيدة والجيدة.
المدير العام General Director	هو شخص مؤهل من الناحية الإدارية والمالية يعمل تحت إشراف مجلس الإدارة، ويشكل حلقة وصل بين الموظفين ومجلس الإدارة. وهو الذي يدير الشؤون اليومية للمركز، وينفذ برامج المؤسسة وأنشطتها، والتي بالنهاية تساعد مجلس الإدارة على تحقيق رسالة المؤسسة.
الإدارة الرشيدة Management/ Governance Good	هي عملية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل مناسب، وتلتزم بالقوانين المعمول بها في الدولة لتحقيق أهدافها وغايتها بشكل مناسب، وتلتزم بالقوانين المعمول بها في الدولة لتحقيق أهدافها وغايتها المبينة في نظامها الأساسي، وتشمل تفويض الجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة.
القطاع Sector	يعني قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (القطاع الأهلي).

المشاركة Participation	هي مشاركة الأطراف كافة ذات العلاقة من الرجال والنساء في عملية صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم.
الكفاءة Efficiency	هي القدرة على استخدام المدخلات (الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية) بشكل اقتصادي وأمثلة لتحقيق الأهداف والحصول على النتائج المخطط لها.
الفاعلية Effectiveness	هي القدرة على تحقيق الغايات والأهداف والنتائج المخطط لها.
المساءلة Accountability	هي وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم، أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها.
الشفافية Transparency	هي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة المتعلقة بالأنشطة والإجراءات والقرارات والسياسات. وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات.
تضارب المصالح Conflict of Interest	يصبح شخص أو مجموعة من الأشخاص في موقع قوة أو مسئولية أو صلاحية في الجمعية من شأنها ان تخوله / م استغلال ذلك من أجل المنفعة الشخصية، منفعة عائلية/م، اصدقائه/م أو مؤسسات أخرى له / م علاقة بها.
المساواة والشمول Equitable and Inclusive	تعني عدم التميز من حيث النوع الاجتماعي، أو اللون أو العرق إذ يجب ان تتاح لجميع الرجال والنساء الفرصة لتحسين رفاههم أو الحفاظ عليه، وأن يعامل الأشخاص أو المجموعات سواء أكانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أنهم سواسية تحت مظلة تكافؤ الفرص.
الائتلاف/ ائتلاف Union/ Coalition	ائتلاف جمعيتين أو هينتين أو أكثر بحيث ينشأ عنها هيئة تمثيلية واحدة وتحتفظ كل منها بشخصيتها المعنوية المستقلة.
الإدماج Merging	هو توحيد جمعيتين أو هينتين أو أكثر في جمعية أو هيئة واحدة ذات شخصية معنوية جديدة.
النشاط الأهلي NGO Activity	هو أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً.
الرؤية Vision	وتصف بأنها الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه (على الصعيد الداخلي أو الخارجي)، إذا ما تمكنت من تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها.
الرسالة Mission	هي تحدد مبررات وجود المؤسسة وماذا تسعى إلى تحقيقه، وما هي المجالات/ القطاعات التي تعمل المؤسسة فيها. كما تشتمل على الوسيلة الرئيسة أو النشاطات التي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق غايتها، ومن هي الفئات التي تعمل المؤسسة معها. كما تتضمن الرسالة منظومة القيم التي توجه عمل المؤسسة خلال مسيرتها لتحقيق أهدافها.
الهدف العام أو الغاية Goal / Overall Objective	هو مصطلح عام يستخدم عادة للتعبير عن هدف أو غاية تمثل النتائج المرجوة بعيدة الأمد التي تسعى المؤسسة أو برنامج أو مشروع ما إلى تحقيقها. ويعبر عنها بسؤال رئيس: ما هو سبب قيامنا بالمشروع أو بالبرنامج؟
الهدف التنموي أو المباشر Developmental Objective/ Purpose	وهو مصطلح يستخدم للتعبير عن هدف تنموي يمثل النتائج المرجوة تحقيقها، والتي تسعى المؤسسة أو مشروع أو برنامج ما إلى تحقيقها على المستوى المتوسط الأمد. ويعبر عنها بسؤال رئيس: ماذا نريد ان نحقق؟ أو ماذا يسعى المشروع أو البرنامج إلى انجازه بشكل مباشر؟
القيم والمبادئ Values & Principles	وهي مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التي توجه عمل المؤسسة خلال عملها من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها، ويشارك العاملون كافة ومجلس الإدارة في تبني هذه القيم والمبادئ والمعتقدات.
الخلوة Retreat	هي ورشة مكثفة يشارك فيها أعضاء مجلس إدارة المؤسسة وكادرها الرئيس لمناقشة الخطة والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تشكل فرصة جيدة لتقييم وضع المؤسسة واستراتيجيات عملها للبناء عليها للسنوات القادمة.

## الحاكمية الرشيدة والإدارة الجيدة

إن الحاكمية الرشيدة هي عملية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل جيد. وخلال السنوات الأخيرة أصبحت مسألة الحاكمية الرشيدة مسألة حيوية على الصعيدين الدولي والوطني. والكثيرون يخلطون بين مفهومي الحاكمية الرشيدة وبين الإدارة الجيدة. غير أن العمليتين منفصلتين ومختلفتين، وكلاهما يتساويان في الأهمية لضمان مؤسسة فعالة. إن الحاكمية الجيدة للمجلس هي عملية توجيه المؤسسة، أما الإدارة فهي عملية التنفيذ المستخدمة لتحويل السياسات، التي يضعها المجلس والجمعية العمومية، إلى برامج وخدمات. إن مدير المؤسسة مسؤول بشكل عام عن الإدارة، لكنه بالطبع مسأل أمام المجلس. ويجب على المجلس ومدير المؤسسة أن يمارسوا الحاكمية الرشيدة والإدارة الجيدة في الوقت نفسه، حيث الغرض منه هو خدمة القطاع الأهلي بشكل ينسجم مع القانون. ولا يمكن أن تتحقق الحاكمية الرشيدة دون وجود إدارة جيدة. وتستند الحاكمية الرشيدة إلى ثمانية مبادئ رئيسية هي:



### أولاً: المشاركة

ينبغي أن يشارك النساء والرجال بشكل متساو في الحاكمية الرشيدة للمؤسسة، ويجب أن تكون المشاركة منظمة وبما يتيح للجميع التعبير عن موافقه وآرائه بشكل ديمقراطي وحر. إلا أن المشاركة لا تعني تلبية جميع الاحتياجات والاستجابة لجميع الاقتراحات والطلبات، فهذا الأمر مرهون ومرتبط بإمكانات المؤسسة وبظروفها وبفدراتها. كما يلتزم المجلس بتطبيق مبدأ المشاركة من أجل تشجيع العمل التطوعي والمساهمات المجتمعية. وتلتزم المؤسسة بإجراء عملية مشاركة وتشاور مستمرة مع جميع الأطراف ذات العلاقة. ويعمل المجلس على دعم إدارة المؤسسة وتشجيعها ومراقبة مدى التزامها في إشراك المجتمع والفئات المستهدفة من مشاريع المؤسسة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، من التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم.

### ثانياً: سيادة القانون والالتزام بالقوانين وبالمواثيق الدولية

➤ يعمل المجلس على إرساء إطار عمل قانوني يضمن الحماية الكاملة للأفراد داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يعمل على وضع أطر عمل تضمن أن يكون أداء الأفراد ملتزماً بالنظام الداخلي للمؤسسة وبالقانون بشكل أساسي. ويلتزم المجلس والمؤسسة بجميع القوانين الفلسطينية بما فيها:

- وثيقة إعلان الاستقلال الفلسطينية الصادرة بتاريخ ١٥/١١/١٩٨٨
- القانون الأساسي الفلسطيني المقر بتاريخ ٢٩/٥/٢٠٠٢
- قانون الجمعيات الخيرية الفلسطيني رقم ١ لعام ٢٠٠٠ واللائحة التنفيذية لتنفيذ أحكام قانون الجمعيات الخيرية الصادرة في عام ٢٠٠٣
- قانون العمل الفلسطيني رقم ٧ لعام ٢٠٠٠
- قانون حقوق المعاقين رقم ٤ لعام ١٩٩٩

كما يلتزم المجلس والمؤسسة بالمبادئ والمواثيق الدولية الخاصة بحقوق الإنسان وبالأخص:

- ❖ الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- ❖ العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية.
- ❖ العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- ❖ الاتفاقية الخاصة بوضع اللاجئين.
- ❖ اتفاقية حقوق الطفل.
- ❖ اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.
- ❖ الميثاق العالمي حول حقوق المعاقين.

#### ثالثاً: الشفافية

ينبغي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة والكاملة لصناع القرار داخل المؤسسة، وضمان وصول المستفيدين والجمهور والمتأثرين بتلك القرارات، والجهات الرسمية ذات العلاقة، والمانيين.

#### رابعاً: التوجه نحو التوافق

إن الحاكمية الرشيدة تهتم وتسعى دوماً للقيام بما هو أفضل للمجتمع وللمؤسسة، عن طريق التوافق بين أعضائها، إن أمكن، وذلك بسبب وجود الكثير من الأطراف والآراء المتعددة في المؤسسة ككل. ويلتزم المجلس بالعمل دوماً على تطبيق هذا المبدأ في إطار عمل المجلس. كما يلتزم المجلس باللجوء الى الوساطة والتحكيم بالدرجة الأولى، لحل الخلافات فيما بين المؤسسات الأهلية المختلفة، أو داخل المؤسسة الواحدة، أو على صعيد مشاكل العمل.

#### خامساً: الاستجابة

يسعى المجلس دوماً إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين والمجتمع ضمن فترة زمنية معقولة، حتى تتمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات الناشئة وخاصة الطارئة منها، لدى فئاتها المستهدفة. كما يقوم المجلس بدراسة وتحليل المتغيرات الناجمة عن البيئة الخارجية على جميع المستويات، بصرف النظر عما إذا كانت هذه التغيرات نابعة من داخل السلطة الوطنية الفلسطينية، أو بسبب الاجراءات الوحشية التي يقوم بها الاحتلال الإسرائيلي.

#### سادساً: المساواة والشمولية

يعمل المجلس على ضمان التزام المؤسسة بالتعامل مع الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أساس متساو. كما يلتزم المجلس بعدم تمييز المؤسسة في تقديم خدماتها على أساس جغرافي أو عائلي أو حزبي أو طائفي أو سياسي أو طبقي، أو على أساس النوع الاجتماعي أو الإعاقة. كما يلتزم المجلس بتطوير المؤسسة بإجراءات صارمة وواضحة لمنع التمييز بأشكاله كافة ضد الموظفين بما يكفل تكافؤ الفرص. كما يلتزم المجلس بحماية المؤسسة لحقوق العاملين فيها، وبتطوير سلم رواتب يتسم بالعدل والإنصاف والوضوح في التطبيق. إضافة الى تطوير عقود عمل للموظفين، تتوافق مع قانون العمل الفلسطيني. وتسعى الحاكمية الرشيدة إلى أن تشمل جميع الأفراد في مجتمعها أو مؤسساتها، وخصوصاً أولئك الذين قد يشعرون بالإقصاء والتهميش عن الاتجاه السائد في المجتمع. وتهتم بالعدالة وإنصاف تلك الفئات على الصعد كافة.

#### سابعاً: الكفاءة

تشكل الكفاءة حجر الزاوية في الحاكمية الرشيدة. ويجب تلبية حاجة المجتمع أو المؤسسة وتحقيق أهدافها والمخرجات المخطط لها بشكل اقتصادي، من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية، ضمن فترة زمنية معقولة. ويعمل المجلس مع كادر المؤسسة لضمان استخدام المصادر بأعلى كفاءة ممكنة. والقيام بتقييم تكلفة المشاريع بالنسبة للمخرجات.

#### ثامناً: المساءلة

إن المساءلة ملازمة للشفافية وسيادة القانون. فالحاكمية الرشيدة تجعل متخذي القرار مساءلين ومسؤولين عن القرارات التي اختاروها. إن مجلس الإدارة مساءل أمام من سيتأثرون بتلك القرارات أو الأفعال من فئات وأفراد ومجتمعات محلية، كما هو مساءل أمام الجهات الرسمية في السلطة الوطنية الفلسطينية، وكذلك من قبل الجهات المانحة.



على مجلس الإدارة في أي مؤسسة تطبيق هذه المبادئ الثمانية بشكل خلاق ومبدع مراعيًا إمكانيات المؤسسة ووضعها الداخلي، وكذلك بيئتها الخارجية. وتشكل عملية اتخاذ القرار بشكل مطلع وغير منحاز حجر الزاوية في الحاكمية الرشيدة. لذا، فإن على مجالس الإدارة أن تعرف وضع منظماتها، وكيف ستواصل تحقيق رسالتها.

## النماذج المختلفة لمجالس الإدارة

هناك أربعة نماذج رئيسية للحاكمة الرشيدة في مجالس الإدارة والتي تتبناها المؤسسات الأهلية على المستوى المحلي والدولي. ويختلف النموذج المطبق من مؤسسة إلى أخرى استناداً إلى العديد من العوامل، نذكر منها:

- حجم المؤسسة وقدراتها وإمكاناتها ومستوى عملها.
- مدى توفر الكادر الوظيفي المتفرغ في المؤسسة.
- التوافق بين أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة على تحديد النموذج الأنسب لمؤسستهم ومدى رغبتهم في الانخراط في نشاطات المؤسسة.
- ما يفرضه القانون والنظام الأساسي للمؤسسة، بحيث لا تتعارض ممارسات المؤسسة ومجلس إدارتها مع ما جاء في بنود القانون.

## وهذه النماذج هي:

### ١. مجلس السياسات Policy Board

وهو نموذج يعمل فيه المجلس ككل، مركزاً على وضع وتطوير الرؤية والرسالة والسياسات، ويتأكد أن الإجراءات داخل المؤسسة مطبقة بشكل كامل من خلال متابعة الأنشطة والبرامج عبر مدير المؤسسة. وعادةً ينبثق من المجلس بعض اللجان المختصة، التي يقوم المجلس بتفويضها بالمهام، والتي ترفع تقاريرها للمجلس للإقرار. أما على المستوى المالي فتكون من مسؤولية أمين الصندوق واللجنة المالية التي تعمل بتناغم مع المدير المالي أو محاسب المؤسسة. ويقوم المجلس بمراجعة القوائم والتقارير المالية التي تقدمها اللجنة المالية عبر أمين الصندوق.

### ٢. مجلس سياسات وحاكمة Policy/ Governance Board

يُدمج المجلس ما بين وضع السياسات وممارسته للحكم والقيادة للمؤسسة عبر:

- ❖ وضعه وتطويره لرؤية المؤسسة ورسالتها.
- ❖ وضعه السياسات المتعلقة بتحقيق الغايات، أي يحدد النتائج المرجوة.
- ❖ تحديده، أحياناً، الوسائل والإجراءات والممارسات الواجب إتباعها داخل المؤسسة.
- ❖ عدم تدخل المجلس في الإدارة اليومية للمؤسسة، التي تكون الإدارة التنفيذية مسؤولة مباشرة وبشكل كامل عن إدارة المؤسسة وشؤون الموظفين فيها.
- ❖ يوافق المجلس على السياسات العامة التي ترفعها الإدارة بخصوص الموظفين.
- ❖ يوجه عمل المجلس الخطط الصادرة عنه والتي يعمل انطلاقاً منها ومسترشداً بها.
- ❖ تتشكل اللجان عند الحاجة إليها لدعم عمل المجلس.

### ٣. لمجلس الإداري أو التشغيلي Administrative or Operational Board

وهو نموذج يقوم المجلس بتنفيذ أدوار ومهام إدارية وتنفيذية، إلى جانب مسؤولياته على مستوى القيادة والحاكمة، حيث يوفر المجلس التوجيه، ويقوم بتطوير السياسات والتوجهات العامة، كما ويقوم فيه أيضاً أعضاء المجلس الأفراد بأداء وظائف إدارية ويسهمون بتقديم الخدمات بشكل مباشر. وتتنوع أعمال المجلس، من النشاطات الإدارية البسيطة إلى التخطيط الاستراتيجي. كما يقوم المجلس والموظفين بوضع الخطط وتطويرها، ويقومون بشكل مشترك بتنفيذها. أما على المستوى المالي فيكون اتخاذ القرارات المالية، بشكل كبير في يد مجلس الإدارة. وعادةً لا يكون في هذه المؤسسات موظفين متفرغين لإدارة أنشطة المؤسسة. وبالتالي يكون العبء الملقى على عاتق عضو مجلس الإدارة كبيراً.

### ٤. المجلس الجماعي: A Collective Board

وهو نموذج يعمل فيه المجلس مع العاملين، بحيث يتشاركون في المسؤولية عن السياسات، والإدارة والمهام التشغيلية. وفي عمليات التخطيط وتحديد الرؤية وتطبيق التقييم الداخلي وفي تقديم الخدمات. وينطبق هذا النموذج إلى حد كبير على المؤسسات الصغيرة والقاعدية. ويعمل مجلس الإدارة وطاقم العاملين، ان وجد، في المجال المالي كفريق واحد. أما هيكلية المجلس والمؤسسة فعادةً تكون بسيطة وغير معقدة.

## مسؤوليات المجلس

١. تحديد الرسالة، والرؤية وإطار العمل الاستراتيجي.
٢. تعيين مدير المؤسسة وصرفه، والإشراف على عمله وتقييم أدائه وتوفير الدعم المادي والمعنوي والمهني له.
٣. تجنيد أعضاء جدد لعضوية الهيئة العامة لضمان التخطيط الفعال للمؤسسة.
٤. الإشراف والمراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط.
٥. ضمان توفر الموارد المالية والبشرية.
٦. إدارة الموارد بفعالية.
٧. المراقبة والإشراف المالي على المؤسسة.
٨. تحديد وإقرار مجالات عمل المؤسسة وبرامجها ومتابعتها.
٩. تعزيز وضع المؤسسة والدعاية لها ونشر رسالتها للجمهور العام وتعزيز صورتها.
١٠. ضمان عمل المساءلة المالية والقانونية والأخلاقية لعمل المؤسسة.
١١. المسؤولية عن تقييم أداء المجلس.
١٢. تمثيل المؤسسة لدى الجهات الرسمية والقضائية.

## أدوار ومسؤوليات ومهام مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة أهلية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها. كما أنه المسؤول قانونياً، وأخلاقياً ومالياً عن سلوك المؤسسة وأدائها. إن المجلس باعتباره هو هيئة اتخاذ القرار، ملقى على عاتقها العديد من المسؤوليات. وينقسم دور مجلس الإدارة الى مجالين أساسيين هما: الدور الداعم Support، والدور القيادي/ الحكم والسلطة Governance، وتقع جميع المسؤوليات ضمن الدورين السابقين، ويمكن إيجازها بالمسؤوليات العشرة الرئيسية التالية:

## مهام ومسؤوليات مجلس إدارة (يوضع اسم المؤسسة)

### ١- تحديد رسالة، ورؤية وإطار العمل الاستراتيجي لمؤسسة (يوضع اسم المؤسسة)

يلتزم المجلس بوضع الرسالة ومراجعتها بشكل دوري، من أجل التثبيت من دقتها وصلاحياتها. ويجب على كل عضو في المجلس أن يفهم الرسالة ويؤيدها ويسعى إلى نشرها. كما يعمل المجلس على تطوير إطار العمل الاستراتيجي للمؤسسة بما ينسجم وتطلعات شعبنا، وبما يلبي احتياجاته التنموية والتحريرية. كما يلتزم برفض التمويل المشروط سياسياً، أو الذي يمس بمشروعية النضال الوطني الفلسطيني. وهو يحمي المؤسسة من الانزلاق الى التوقيع على مشاريع، أو تنفيذ أنشطة هدفها التطبيع مع المحتل على المستوى السياسي والأمني، أو الثقافي أو التنموي.

### المهام:

- وضع الرسالة وتحديثها.
- الإلهام والقيادة.
- مراجعة النظام الداخلي عند الضرورة. يجب أن يبقى النظام الداخلي للمؤسسة مستندا إلى القانون.
- تطوير وإقرار السياسات العامة وشروط المرجعية الخاصة بمكونات المشاريع.
- حلّ المؤسسة وتحديد الطريقة التي سيتم فيها استخدام أصولها وأموالها. بما لا يتعارض مع أحكام القانون وخاصة المادة (٣٩).
- دمج المنظمة مع مؤسسات أخرى وفق البند (٢٦) من القانون.

### ٢- تعيين مدير المؤسسة

إن المدير مسؤول عن إدارة المؤسسة، ويعمل المجلس على مراجعة وتقييم أداءه/ها بشكل دوري، للتأكد من أنه/ها تقوم بتنفيذ الوصف الوظيفي، وتوفير القيادة الملائمة، والتخطيط والتنفيذ لبرامج المؤسسة. كما يكون المجلس مسؤولاً عن الإبقاء على المدير أو صرفه/ها. كما يسعى المجلس للتوصل إلي توافق بشأن الوصف الوظيفي لمدير المركز، وأن يجري عملية بحثٍ متأنٍ، وفق الأصول المتبعة في عمليات التوظيف، حتى يجد شخصاً مؤهلاً لكي يتبوأ المنصب.

- مراجعة الوصف الوظيفي للمدير وتحديثه للتأكد من أنه مناسب لسياق العمل وتطوراته في المؤسسة.
- إجراء مقابلات للمرشحين المؤهلين للمنصب.
- تعيين مدير المؤسسة.
- توجيه مدير المؤسسة بعد تعيينه.

### شروط العلاقة الفعالة بين المجلس ومدير المؤسسة

- وضوح الأدوار:
- وجود وصف وظيفي واضح ومفصل ومكتوب ومتفق عليه بين الطرفين
- وجود خطوط اتصالات جيدة ومفتوحة وصريحة:
  - اجتماعات دورية بين رئيس المجلس والمدير
  - تقارير دورية
  - مشاور دائم ومتواصل
- الثقة المتبادلة:
  - متابعة حثيثة للالتزامات
  - نقاشات جوهرية
  - آليات فعالة لاتخاذ القرارات
  - مشاركة الطرفين حول المشاكل
- الدعم المتبادل:
  - دعم متبادل لمواقف الطرفين
  - تفهم كل طرف لوضع ومشاكل واحتياجات الطرف الثاني وكذلك أدوارهما
- الاحترام المتبادل:
  - مواجهة المشاكل والعقبات بشكل جريء وبناء
  - الاعتراض على الأفكار وتثريتها دون المساس بالشخص الذي يقف خلفها
  - النزاهة بالتعامل
  - تفهم الأخطاء البشرية والتسامح تجاه الأخطاء غير المقصودة
  - وجود سياسات واضحة تحدد بدقة السلطات والصلاحيات الخاصة بكل طرف والالتزام بها

### ٣- دعم أداء المدير ومراجعتة.

يعمل المجلس على التحقق من حصول مدير/ة المؤسسة على الدعم المعنوي والمهني اللازمين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### المهام

- يقوم رئيس المجلس، بالشراكة مع الأعضاء، باتخاذ القرار بشأن التقييم الدوري لأداء مدير المؤسسة.
- إذا دعت الضرورة، يقوم المجلس بإنهاء عمل المدير والبدء بالبحث عن بديل.

### ٤- ضمان التخطيط الفعال للمؤسسة

يعمل أعضاء مجلس الإدارة ويشاركون بشكل فاعل مع العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي ويساعدون في تنفيذ الأهداف المخططة.

### المهام

- المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وإقرار خطط التنفيذ بعيدة المدى.
- تطوير السياسات المتعلقة بأطر العمل وإقرارها.
- المشاركة في تطوير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

### ٥- ضمان توفر الموارد المالية والبشرية المناسبة

إن توفير الموارد الكافية للمؤسسة، لكي تؤدي رسالتها، تعتبر إحدى أهم مسؤوليات المجلس. ويعمل المجلس على تحقيق المهام التالية:

## المهام

- يعمل بالشراكة مع مدير المؤسسة والعاملين من أجل تجنيد الأموال من المجتمع المحلي ومن الجهات العربية والدولية.
- يبقى على اطلاع ودراية بالخدمات التي يتم تقديمها والموارد المالية والبشرية المطلوبة لذلك.
- مراجعة نظام الرواتب والسلم الوظيفي.
- وضع السياسات والإجراءات الخاصة بزيادة الأجور والمزايا والإجازات للموظفين.

## ٦ - إدارة الموارد بفعالية

يسعى المجلس لوضع موازنة سنوية ووجود الرقابة المالية الملائمة، وذلك لكي يظل مساءلاً أمام المانحين والأعضاء، ويضمن استمرار الإعفاءات الضريبية.

## المهام

- الرقابة المستمرة للوضع المالي تبعاً للموازنة السنوية التي تم إقرارها.
- مراجعة الموازنة السنوية لعرضها على الجمعية العامة وإقرارها.
- مراقبة الوضع المالي للمؤسسة.
- مراجعة بيانات التدقيق المالي والاجتماع بالمسؤولين الماليين، من أجل تصويب نتائج المدقق وتوصياته إذا دعت الضرورة.
- اتخاذ القرارات الاستثمارية التي تصب في مصلحة المؤسسة.
- مراجعة البيانات المالية وإقرارها في نهاية السنة مع موازنة السنة المالية الجديدة.
- تقديم التقارير الإدارية والمالية السنوية وأي خطط أو مشاريع مستقبلية للجمعية العامة.

## ٧- تحديد برامج المؤسسة وخدماتها ومراقبتها.

يعمل المجلس على تحديد البرامج الأكثر انسجاماً ورسالة المؤسسة وخطتها الإستراتيجية، والتأكد من التزام مشاريع المؤسسة وانسجامها مع الأولويات التنموية الفلسطينية، ومتابعة تنفيذها بالمهنية اللازمة.

## المهام:

- إقرار خطط العمل التفصيلية المستمدة من خطة العمل السنوية.
- تلقي التقارير الدورية من مدير المركز حول أعمال المراجعة كافة التي تجريها هيئات مراجعة أو تقييم خارجية.
- بحث الأوضاع التي قد تتطلب التغيير في البرامج والخدمات.
- تشكيل اللجان اللازمة لتحسين العمل، وتحديد مجالات عملها ضمن المجلس.

## ٨- تحسين الصورة العامة للمؤسسة

يشكل المجلس الصلة الأساسية للمؤسسة بالمجتمع، بما فيها الأعضاء، والجمهور والإعلام. ويسعى المجلس الى توضيح رسالة المؤسسة، و إنجازاتها، وأهدافها للجمهور، بالإضافة إلى الحصول على تأييد شخصيات مهمة في المجتمع، تشكل عناصر مهمة في الإستراتيجية الشاملة للعلاقات العامة. كما يسعى المجلس الى الدفاع عن المؤسسة وتعزيز صورتها والحرص على سمعتها ومصداقيتها على الصعد كافة.

## المهام:

- ترويج المؤسسة ضمن الأطر الأهلية، والخاصة والحكومية بالطريقة المناسبة.
- مراجعة التقرير السنوي، والنشرة التعريفية بالمؤسسة والكتيبات التي تروجها.

## ٩- التأكد من النزاهة القانونية والأخلاقية والمحافظة على الشفافية وتطوير آليات للمساءلة

تلتزم المؤسسة بسياسة الشفافية المطلقة والقائمة على مبدأ الحق في المعرفة فيما يتعلق بإيصال المعلومات إلى أصحاب العلاقة، بما يضمن الانفتاح مع الجمعية العمومية، والمستفيدين، والمانحين والسلطة حول النشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات وتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور، والتقييد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية، وإدارة المشتريات من خلال العطاءات. وتعيين الموظفين وفق القواعد المهنية المتبعة من الإعلان عن الوظائف ومنح فرص متساوية للجميع. كما تلتزم المؤسسة بأن تكون قابلة للمساءلة من قبل أعضاء الهيئة العامة، والمستفيدين من أفراد المجتمع، والمانحين، والمتعاقدين مع المؤسسة وفق شروط التعاقد ووفق القانون، مع الحفاظ على استقلالية المؤسسة واستقلالية قرارها عن أي فتوية أو تعصب حزبي أو طائفي أو ديني في تقديم الخدمات والتوظيف. ولكي يكون المجلس مساءلاً، مالياً وأخلاقياً ومعنوياً أمام المؤسسة وجميع الأطراف ذات العلاقة، عليه أن يتأكد أن المؤسسة تستخدم النظام والبرنامج المالي والمحاسبي المناسب، وأنها ملتزمة بالمعايير والشروط الدولية للمحاسبة والتدقيق، وأن الموازنات تعد بطريقة سليمة ودقيقة لعرضها على الجمعية العمومية لإقرارها. كما يلتزم المجلس ويعمل ويتحقق من استخدام الأموال في المجالات المخصص لها والمعلن عنها والمتعاقد عليها مع الجهات الداعمة.

### المهام:

- التأكد من وجود سياسات سليمة لشؤون الموظفين.
- التأكد من وجود نظام للشكاوي، يحق لأي متضرر من برامج المؤسسة ونشاطاتها استخدامه، ويقوم مجلس الإدارة بمراجعة الشكاوي بصورة منهجية.
- التفويض الواضح للمدير في إدارة الموظفين والبرامج والمشاريع؛ وفق أسس الإدارة الجيدة.
- تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية، ومراعاة فصل المسؤوليات.
- إتباع القانون واللائحة الداخلية والنظام الداخلي للمؤسسة.
- دعوة الجمعية العمومية إلى اجتماع سنوي عادي أو إلى اجتماع غير عادي إذا دعت الضرورة، وتنفيذ قراراتها تبعاً للقانون وللنظام الداخلي.
- التوصية للجمعية العمومية بإقالة أعضاء المجلس (المخطط العام مذكور تحت إقالة أعضاء المجلس).
- متابعة أي ملاحظات صادرة عن الوزارات أو الدوائر المعنية داخل السلطة الفلسطينية فيما يخص أنشطة المؤسسة، والاستجابة لها.

### ١٠- التقييم الذاتي لأداء المجلس

من خلال تقييم المجلس لادائه والتحقق من تأديته لمسؤولياته يمكن للمجلس، ومن خلال هذه العملية، التعرف والوقوف على انجازاته، والتوصل إلى توافق في المجالات التي تحتاج إلى تطوير. كما أن مناقشة نتائج التقييم الذاتي في خلوة تساعد على وضع خطة بعيدة المدى.

### المهام:

- تقييم الأداء الفردي لأعضاء المجلس بالإضافة إلى تقييم الأداء العام للمجلس.
  - تحديد مجالات عمل المجلس التي تحتاج إلى تحسين.
  - إيجاد الفرصة للحصول على التغذية الراجعة والتقييم المؤثرين من أفراد المجتمع، والعاملين والمنظمات الشريكة.
  - إضافة لمسؤوليات المجلس السابقة نص القانون في المادتين (١٧) و(١٨) على تحديد المسؤوليات التالية:
- ❖ إدارة شؤون الجمعية أو الهيئة وإعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة.
  - ❖ الرقابة والإشراف على عمل المؤسسة
  - ❖ تمثيل المؤسسة رسمياً أمام الغير.
  - ❖ التوقيع على جميع العقود والاتفاقيات التي تتم بين المؤسسة وبين الجهات الأخرى.
  - ❖ تعيين الموظفين اللازمين للجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
  - ❖ تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.
  - ❖ إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
  - ❖ تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
  - ❖ دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً لأحكام القانون.
  - ❖ متابعة أية ملاحظات وارده من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها

## أدوار أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم ومهامهم

المبادئ التوجيهية العامة الواجب مراعاتها واحترامها من أعضاء المجلس.  
الاختصاصات والواجبات الخاصة بأعضاء المجلس:

١. أن يلتزم بقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم ١ لعام ٢٠٠٠.
٢. أن يلتزم بالقوانين الفلسطينية المختلفة.
٣. الالتزام بعمل المؤسسة وبسياساتها.
٤. أن يلتزم بالإجراءات والممارسات الخاصة بحاكمية المجلس.
٥. أن يقبل نتيجة تصويت الأغلبية على مسألة ما باعتبارها حاسمة ونهائية.
٦. أن يعمل بشكل صادق، ومنصف وأخلاقي ونزيه، ويتصرف بشكل محترم ومهني، حيث أنه قد يكون معرضاً لتدقيق الجمهور ومساءلته.
٧. أن يعمل بطريقة تعزز سمعة المؤسسة وتحافظ عليها.
٨. الاقتناع برسالة المؤسسة وبأهدافها ويساندها.
٩. التمتع بالمعرفة والمهارة في مجال واحد أو أكثر من مجالات عمل المجلس المتعلقة بالحاكمية: السياسات، والمالية، والبرامج و/أو شؤون الموظفين.
١٠. الاستعداد للعمل في لجنة واحدة على الأقل.
١١. حضور الاجتماع الدوري للمجلس، واجتماع اللجنة والاجتماعات السنوية العامة. وأن يقدم اعتذاراً مسبقاً لرئيس المجلس إذا تعذر الحضور.
١٢. الالتزام بإعطاء خمس ساعات شهرياً من وقته/ها على الأقل (ويشمل ذلك الإعداد للاجتماع للمجلس، والاجتماع نفسه والوقت اللازم للاجتماع للجنة).
١٣. الإعداد والمشاركة في مناقشات المجلس ومداوماته.
١٤. أن يكون منفتحاً وبنياً في التعليقات، وأن يتبادل الأفكار والمعلومات مع بقية أعضاء المجلس بشكل فاعل.
١٥. يوفر المعلومات المناسبة ويتبادلها مع الأعضاء الزملاء لضمان السلوك اللائق والعمليات السليمة لمركز التطوير وللمجلس الإدارة.
١٦. إقامة علاقة عمل إيجابية مع أعضاء المجلس الآخرين ومع العاملين في المركز.
١٧. ألا يسيء استخدام موقعه/ها كعضو مجلس إدارة عن طريق الإشارة إلى أي موظف في المؤسسة أنه/ها يستحق معاملة خاصة، أو أن يتوقع أي معاملة خاصة متميزة من أعضاء المؤسسة العاديين.
١٨. توخي الحذر الشديد في قبول الهدايا حتى الرمزية منها، لكي لا تصبح ضمن دائرة الرشاوى.
١٩. التنبيه والامتناع عن أي تضارب في المصالح. ويفصح عن أي تضارب للمصالح قد ينشأ تجاه أي أمور تعرض على المجلس، ويمتنع عن المناقشة والتصويت في أية قضية قد يكون لدى العضو فيها تضارب في المصالح.

يختار مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس وأميناً للسر وأميناً للصندوق:-

أولاً: اختصاصات رئيس المجلس وواجباته:

إن رئيس المجلس:

- عضو في المجلس.
- يعتبر كبير المتطوعين في المؤسسة.
- شريك مع مدير المؤسسة في تحقيق رسالة المؤسسة.
- يقود مجلس الإدارة، الذي يضع السياسات، ويتابع عمل مدير المؤسسة.
- يمثل المؤسسة أمام الغير في جميع علاقاته، ويقوم بالتوقيع على جميع العقود التي تتم بين المؤسسة والجهات الأخرى، التي يوافق مجلس الإدارة على إبرامها.
- يرأس اجتماعات المجلس، والجمعية العمومية واللجان الفرعية التي يتابعها، ويشارك في الإعداد لها والمشاركة في مناقشتها ومداوماتها.
- إقرار جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة ومتابعة تنفيذ قراراته.

- يعزز دور المجلس في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويشارك في وضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها لتلبية احتياجات المجتمع والفئات المستهدفة.
- التوصية والعمل مع المجلس على تبني سياسات تتصف بالرشيدة والعدالة، وتعزز الإدارة الجيدة في المؤسسة.
- يحق له دعوة اللجان لاجتماعات مسببة.
- التوقيع مع أمين السر على محاضر الجلسات والقرارات الإدارية والشيكات.
- توقيع عقود الموظفين المعيّنين في المؤسسة.
- العمل على توسيع علاقات المؤسسة محليا من خلال التشبيك المجتمعي.
- يلعب دوراً قيادياً في تجنيد الأموال وتأمين الاستدامة للمؤسسة ولخدماتها.
- يكون مساعداً أمام الممولين عن الخدمات التي قدمت والأموال التي أنفقت.
- يراقب ويقيم فعالية المؤسسة من خلال المراجعة الدورية للبرامج والخدمات مع مدير المؤسسة.
- إقامة علاقة عمل إيجابية مع أعضاء المجلس الآخرين ومع فريق العمل في المؤسسة.
- التنبيه والامتناع عن أي تضارب في المصالح، ومراجعة أي قضايا ذات أهمية للمجلس.
- يؤدي أي مهام أخرى يوكلها المجلس إليه.

#### ثانياً: اختصاصات وواجبات نائب رئيس المجلس

هذا المنصب يأتي مباشرة بعد منصب الرئيس. إن نائب الرئيس:

- عضو في المجلس.
- يؤدي مهام الرئيس في حال غيابه (أنظر الوصف الوظيفي للرئيس).
- مسؤول أمام رئيس المجلس.
- يعمل بشكل وثيق مع الرئيس وباقي أعضاء المجلس.
- تأدية دور رئيس المجلس في حال غياب الأخير عن الاجتماعات الدورية.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.
- يتمتع بصلاحيّة التوقيع نيابة عن الرئيس لأغراض مالية وقانونية.
- يلتزم بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء المجلس. (انظر الى الشروط المذكورة في الصندوق أعلاه)
- يؤدي أي مهام أخرى يوكلها إليه المجلس.

#### ثالثاً: اختصاصات أمين الصندوق وواجباته:

- هو عضو في المجلس يتمتع بالقدرة على قراءة/فهم/تفسير البيانات المالية للمؤسسة.
- يعتبر مسؤولاً عن جميع شؤون المؤسسة المالية طبقاً للنظم والأصول المالية المتبعة.
- يتمتع بصلاحيّة التوقيع بالنيابة عن المجلس لأغراض مالية.
- الإشراف على تنظيم الإيرادات النقدية والعينية والمصروفات على وجه مفصل؛ وفقاً للأصول المالية المتبعة.
- الإشراف العام على موارد الهيئة ومصروفاتها.
- الإشراف على التعاون مع مدقق الحسابات.
- الإشراف على الجرد السنوي وتقديم تقرير بنتيجة الجرد لمجلس الإدارة.
- الإشراف على صرف جميع المبالغ التي تقرر صرفها قانوناً مع الاحتفاظ بالمستندات الدالة على صحة الصرف، ومراقبة المستندات وحفظها.
- يضمن تطوير السياسات والإجراءات المالية ومراجعة المجلس لها.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف وأولويات المركز في تلبية احتياجات المجتمع.
- يشكل مرجعاً للجان الأخرى في الجوانب المالية.
- يقوم بتأدية واجباته من خلال العلاقة الوثيقة بالمدير المالي أو المحاسب (في حال وجوده).

- الإشراف على تنفيذ قرارات المجلس فيما يتعلق بالمعاملات المالية بشرط أن تكون مطابقة لبنود الميزانية.
- الإشراف على إعداد الموازنة السنوية وعرضها على مجلس الإدارة.
- يعمل على عرض الموازنة السنوية على مجلس الإدارة للمراجعة.
- يتثبت من عرض البيانات المالية المدققة على المجلس بشكل سنوي.
- الإشراف على بحث الملاحظات ذات الطابع المالي، الواردة من الوزارة المختصة والرد عليها.
- يلتزم بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة.
- يؤدي أي مهام في الجوانب المالية يوكلها إليه المجلس.

#### رابعاً: اختصاصات وواجبات أمين السر

- هو عضو في مجلس الإدارة
- إعداد جدول أعمال مجلس الإدارة وتوجيه الدعوة للأعضاء، وتولي أمانة سر الاجتماع وإعداد المحاضر والقرارات وتسجيلها بالسجلات، وتنظيم سجل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية بصورة متسلسلة.
- الإشراف على إخطار الدائرة والوزارة بكل تغيير أو تعديل يطرأ على وضع المؤسسة، أو على مركزها أو نظامها أو أهدافها أو أي تغيير في مجلس إدارتها خلال شهر من تاريخ إجراء التعديل.
- الإشراف على إعداد التقرير الإداري السنوي عن نشاطات المؤسسة وتقديمه لمجلس الإدارة.
- الإشراف على إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية، والعمل على دعوتها طبقاً للقانون في الاجتماعات العادية وغير العادية.
- الإشراف على تنظيم سجل المراسلات الصادر من المجلس والوارد إليه.
- الإشراف على تنظيم سجل النظام الأساسي بما في ذلك أسماء أعضاء مجلس الإدارة في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم.
- الإشراف على تنظيم سجل لأسماء أعضاء الجمعية العمومية من متضمناً أرقام هوياتهم، وسنهم، وتاريخ انتسابهم، ومهنتهم، وجنسياتهم، ومؤهلاتهم العلمية .. الخ.
- الإشراف على العمل على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من خلال الجهاز التنفيذي.
- الاحتفاظ بسجلات المجلس والتثبت من إدارة سجلات المؤسسة بشكل فعال.
- الاطلاع على الوثائق القانونية ( النظام الداخلي واللائحة الداخلية... الخ) بحيث يطبقها خلال الاجتماعات.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.
- الالتزام بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء المجلس.



## أدوار الجمعية العمومية ومسؤولياتها ومهامها

تتكون الجمعية العمومية من أعضاء الهيئة التأسيسية ويضاف إليهم الأعضاء الجدد، بمجرد الموافقة على عضويتهم في الجمعية، وذلك حسب المعايير المنصوص عليها في النظام الداخلي.

ويترك القانون في مادته رقم (٢٣) للنظام الأساسي للجمعية أو الهيئة طبيعة تشكيل الجمعية العمومية للجمعية أو الهيئة، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا التزاماتهم وفقاً للنظام الأساسي.

### اختصاصات الجمعية العمومية

وفقاً للمادة (٢٣) من القانون تختص الجمعية العمومية بـ:

- ★ وضع السياسات والتوجيهات العامة للجمعية أو الهيئة.
- ★ انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وفقاً لنظامها الأساسي.
- ★ تعديل النظام الأساسي للمؤسسة، حيث تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي، وبأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية فيما يختص بحل الجمعية، أو الهيئة، أو بإدخال تعديل في نظامها، يتعلق بغرض الجمعية، أو عزل أعضاء مجلس الإدارة، أو اتحادها أو إدماجها، ما لم يرد في النظام نص يشترط أغلبية أكثر من ذلك. ووفقاً للمادة (٢٤) من القانون يجوز لثلث أعضاء الجمعية العمومية لأية جمعية أو هيئة طلب دعوتها لاجتماع غير عادي.
- ★ تعيين مدقق حسابات خارجي قانوني.
- ★ النظر في اجتماعها العادي في الأمور التالية، وهي:-
  - ١- تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الهيئة.
  - ٢- التقرير المالي الذي يقدمه مجلس الإدارة والمصادقة عليه.
  - ٣- تقرير مدقق الحسابات القانوني عن وضع الهيئة المالي والمصادقة عليه.
  - ٤- تعيين مدقق حسابات قانوني.
  - ٥- مناقشة الخطة البرمجية السنوية للمؤسسة وإقرارها.
  - ٦- مراجعة تنفيذ السياسات البرمجية والمالية.
  - ٧- انتخاب مجلس الإدارة بعد انقضاء فترته.
- » النظر في اجتماعها غير العادي في الأمور التالية:
  - ١- تعديل النظام الداخلي للهيئة.
  - ٢- عزل أعضاء مجلس الإدارة وسحب الثقة منهم.
  - ٣- النظر في أي موضوع يتعلق بنشاط الهيئة، وتختص بصفة عامة بوضع السياسات والتوجيهات العامة له. على أن يقدم طلبا لها بذلك بموافقة الأغلبية المطلقة من أعضاء الجمعية العمومية.
  - ٤- حل الهيئة وكيفية التصرف بأموالها وموجوداتها.
  - ٥- اتحاد الهيئة أو إدماجها مع جمعيات و/أو هيئات أخرى. (المادة ١٧ من القانون).
- ★ إقرار الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- ★ انتخاب هيئة أو لجنة الرقابة الداخلية.

## اجتماعات الجمعية العمومية:

- ١- تنعقد الجمعية العمومية بدعوة كتابية لكل من أعضائها الذين لهم حق الحضور، يبين فيها مكان الاجتماع وموعده وجدول الأعمال؛ وذلك قبل أسبوعين من تاريخه.
- ٢- يتم دعوة الجمعية العمومية للاجتماع غير العادي بطلب من:-
  - الأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس الإدارة.
  - ثلث أعضاء الجمعية العمومية على الأقل.
- ٣- يعتبر اجتماع الجمعية العمومية أو الهيئة قانونيا وفق المادة (١٧) من القانون بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها. فإذا لم تتوفر الأغلبية المطلقة، يؤجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع الأول، ويكون الانعقاد فيها صحيحا بمن حضر من الأعضاء، شريطة أن لا يقل عددهم عن ثلث أعضاء الجمعية أو الهيئة.
- ٤- تنتخب الجمعية العمومية أحد أعضائها الحاضرين لرئاسة جلستها، وفي حال عدم الاتفاق يترأس الجلسة أكبر الحضور سنا.
- ٥- ينظم محضر في كل اجتماع تعقده الجمعية العمومية، ويتولى أمين سر الهيئة تدوينه والتوقيع عليه بالاشتراك مع رئيس مجلس الإدارة. (المادة ١٨)
- ٦- على مجلس الإدارة إبلاغ الوزارة المختصة بموجب إشعار خطي بموعد اجتماع الجمعية العمومية العادي وغير العادي ومكانه قبل موعده بأسبوعين على الأقل، مرفقا بجدول الأعمال، ويرفق أيضا بقائمة بأسماء أعضاء الجمعية العمومية. (المادة ١٩ من القانون)

## المبادئ التوجيهية لمعايير اختيار الأعضاء وترشيحهم، وتوجيههم، وإقالتهم.

تعتبر العضوية في المؤسسة عضوية فردية. ويحق لأي فلسطيني وفق الشروط التالية أن يكون عضواً في المؤسسة.

### السمات الشخصية لعضو مجلس الإدارة

- النزاهة والمساءلة.
- الثقة بالنفس والنضج.
- سجل طويل من الأداء الجيد.
- الحدس والرؤية.
- القدرة الشخصية على الانسجام.
- روح الفريق.
- الالتزام بالوقت.

### شروط العضوية:

- ١- ألا يقل سن العضو عن ١٨ سنة.
- ٢- ألا يكون مداناً جنائياً.
- ٣- أن يكون عاقلاً، وأن يتمتع بسمعة جيدة.
- ٤- أن يتم تنسيبه من عضو أو أكثر من الجمعية العمومية.

### معايير الاختيار:

عند اختيار الأعضاء الجدد، يجب بذل العناية الجادة في اختيار الأعضاء لضمان وجود الأعضاء المستعدين للعمل الطوعي، والانخراط في العمل لتطوير المؤسسة وخدماتها.

### فيما يلي بعض من معايير اختيار الأعضاء الجدد:

- الاهتمام بالقطاع الأهلي الفلسطيني وبمجتمعه/ها المحلي.
- أن يكون شخصاً معروفاً، ومحترماً، ويتمتع بقدر من النفوذ في المجتمع الأهلي.
- ضرورة توفر الوقت الكافي لديه/ها من أجل التمكن من تأدية مهامه/ها بشكل جيد، والمشاركة في إحدى مجالات العمل الرئيسية/اللجان التابعة للمجلس.
- تمثيل التنوع في المجتمع الفلسطيني، بما في ذلك التنوع الجغرافي، والخبرات والتخصصات القطاعية التي تسهم في فعالية المجلس وكفاءته.
- الاستعداد لتقديم الخبرات اللازمة.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التمثيل القطاعي والذي يشمل: المجتمع الأهلي، والقطاع الخاص، والأكاديميين، والشخصيات المعروفة الأخرى التي تضيف قيمة إلى المجلس، وتسهم في تطويره.
- السعي نحو التشديد على وجود العنصر الشبابي في المجلس.
- تشجيع العضوية الفاعلة للنساء في المجلس.
- أخذ قانون المؤسسات الأهلية الفلسطيني والنظام الداخلي واللائحة التنفيذية بعين الاعتبار فيما يتعلق بالعضوية.

### الترشيح:

تشكل لجنة مؤقتة مختصة بالعضوية/ الترشيح، والتي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل. تستند اللجنة في عملية الاختيار إلى قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني. تبدأ عملية التوسيع بأخذ المجلس قراراً بتوسيع عضوية المؤسسة، ويمكن أن تبدأ عملية الترشيح بالطلب من كل عضو من أعضاء الجمعية العمومية باقتراح اسم أو أكثر لتوسيع عضوية الجمعية العمومية. تسلم الأسماء إلى لجنة العضوية التي تقوم بدراسة الأسماء وتقديمها إلى مجلس الإدارة؛ لاتخاذ القرار بشأن الأسماء المتفق عليها. بعد ذلك تقوم لجنة العضوية بالاتصال بكل عضو مرشح وتزويده بملف كامل عن المؤسسة للاطلاع على طبيعة المؤسسة ورسالتها وأهدافها وبرامجها، والطلب منه قبول ترشيحه لعضوية الجمعية العمومية. وبعد موافقته يطلب منه تعبئة النموذج الخاص بالعضوية (ملحق رقم ٨)، وبعد أن يصبح عضواً في الجمعية العمومية يمكنه حضور اجتماعاتها ومزاولة حقه بالترشح والترشيح. وهذه الآلية لا تنفي أو تمنع أي إنسان يشعر بالرغبة بالانضمام لعضوية المؤسسة من تقديم طلب خاص لعضوية الجمعية (ملحق رقم ٨) موضحاً فيه أسباب رغبته في الانضمام إلى المؤسسة، وذاكراً فيه جميع المعلومات الشخصية التي تحتاجها الوزارة أو وزارة الاختصاص، والمتعلقة بالمعلومات الخاصة بالأعضاء. يدرس الطلب من لجنة العضوية. وفي حال عدم وجود لجنة يقوم المجلس بدراسة الطلب والتقارير فيه وإعلام صاحبه بالقرار.

## التوجيه

تشكل عملية الترشيح ومن ثم قبول العضوية بداية فعلية لعملية التوجيه. والغرض من التوجيه هو تزويد الأعضاء الجدد بالمعلومات حول عمليات المؤسسة وبرامجها، وتوضيح المعلومات حول دور عضو مجلس الإدارة. وجلسة التوجيه هي وقت مخصص لتوجيه الأعضاء حول المؤسسة وتعريفهم بالأعضاء الآخرين في المجلس. والخطوات التالية تسهل عملية التوجيه:

- ★ تحديد موعد لجلسة توجيه رسمية ومنفصلة عن الاجتماع العادي للمجلس.
  - ★ تسليم دليل مجلس الإدارة ووثائق الحاكمة، والمعلومات المالية، والسياسات والإجراءات ومحاضر الجلسات الأخيرة للمجلس.
  - ★ الاستفادة من الاجتماع في معرفة المزيد عن الأسلوب المفضل في الاتصال لدى العضو الجديد، واهتماماته/ها وطريقته/ها في العمل.
  - ★ تعريفه/ها بالمهام الخاصة باللجان في وقت مبكر.
  - ★ التحدث بوضوح عن التزامات مجلس الإدارة المتعلقة بتجنيد الأموال والمسؤوليات الواردة في الدليل.
- يجب أن تكون عملية التوجيه وافية بحيث تزود الأعضاء الجدد بالمعلومات المهمة التي تمكنهم من تلبية التزاماتهم الخاصة بالحاكمة. ويجب ألا يصبح العضو الجديد قادراً على التصويت إلا بعد أن تكتمل عملية التوجيه، وأن يقرأ الوثائق الضرورية للتعرف على المؤسسة. (انظر ملحق رقم (٥) والمتعلق بجدول أعمال جلسة التوجيه للأعضاء الجدد).

## إقالة أعضاء مجلس الإدارة

في بعض الأحيان، يكون من الضروري إقالة أحد الأعضاء من عضوية مجلس الإدارة. وتبعاً للنظام الداخلي، هناك عدة أسباب لإقالة عضو في المجلس، قد تعود إلى تضارب المصالح، أو السلوك غير الأخلاقي أو عدم تمثيل المجلس والمؤسسة تمثيلاً لائقاً، أو أن يكون سلوك العضو معيقاً ومعطلاً إلى درجة تمنع المجلس من أداء مهامه بفعالية.

إن إقالة العضو هي الملاذ الأخير، ولكن عندما يصبح الأمر ضرورياً، فإن هناك استراتيجيات يمكن استخدامها لإقالة هذا العضو:

### ١- التدخل الشخصي

يمكن لرئيس مجلس الإدارة التحدث إلى العضو المعني. وهذه طريقة أقل رسمية، بحيث يمكن للرئيس أن يطلب من العضو ببساطة أن يستقيل. يجب القيام بذلك بأكبر قدر ممكن من الدبلوماسية، كما يجب ذكر سبب الإقالة.

### ٢- الإجازة

في بعض الأحيان، تكون هناك أسباب شخصية تمنع العضو من تلبية متطلبات منصبه كعضو في مجلس الإدارة. إذا كان من الممكن لعضو المجلس أن يأخذ إجازة، عندها يمكنه أن يحافظ على موقعه الرسمي في المجلس، الأمر الذي يمكن المجلس من أن يتابع أداء وظائفه دون الاعتماد على هذا العضو لتحقيق النصاب، مما يسهل على المجلس تعيين العضو الاحتياطي الذي تم انتخابه/ لتولي مهامه/، والمحافظة على احترام ذلك العضو في الوقت نفسه.

### ٣- الحد الأقصى لمدة العمل

إن الحد الأقصى لمدة عمل أعضاء المجلس هو دورتان متتاليتان بموجب القانون. ولا يمكن لعضو المجلس أن يعمل لمدة تزيد على أربع سنوات. وهذا يمنح المجلس فرصة لتجديد نشاطه بالأعضاء الجدد، ويمنع أي عضو "قديم" من أن يصبح جزءاً ثابتاً من المجلس.

### ٤- الاتهام بالتقصير أو بعدم الجدارة

أخيراً، وكإجراء أخير، قد يصبح من الضروري اتهام العضو بالتقصير. وهذا يتم تبعاً للنظام الداخلي. لكن لا يمكن إقالة العضو إلا في الجمعية العمومية وبناءً على توصية مجلس الإدارة. وقد يتسبب هذا الأمر بنشوء نزاعات مع الأعضاء من خارج مجلس الإدارة، لذا لا ينبغي اتخاذ هذا القرار إلا بعد مداوات مطولة واستنفاد الخيارات الأخرى كافة.

## الانسحاب من العضوية

(١) تنتهي العضوية في أي من الحالات التالية:

- وفاة العضو، أو حل المؤسسة.
- الانسحاب من المؤسسة، بشكل خطي موجه إلى مجلس الإدارة قبل ثلاثين يوماً من الانسحاب.

- من حق الجمعية العمومية، وبناء على اقتراح مقدم من مجلس الإدارة، أن تقرر إقالة عضو من المؤسسة لأي من الأسباب التالية:
- ١- إذا ارتكب خطأ جسيماً في تطبيق القوانين والأنظمة الواردة في النظام الداخلي، أو في تنفيذ أي قرار اتخذته الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة.
  - ٢- إذا تصرف بشكل مناقض لأهداف المؤسسة
  - ٣- إذا ارتكب جريمة أو جنحة

٢) يمكن لمجلس الإدارة أن يقترح على الجمعية العمومية إقالة عضو من المؤسسة للأسباب المذكورة في ١، ٢، و٣، ولكن فقط بعد أن يكون قد تلقى تنبيهاً خطياً، وحصل على وقت معقول لإصلاح الضرر وعلى فرصة الدفاع عن موقفه.

## المبادئ التوجيهية لتقييم مجلس الإدارة

إن أعضاء مجلس الإدارة هم المسؤولون والمسؤولون النهائيون عن أداء المنظمة. فالمجلس مسؤول عن التأكد من أن المؤسسة تعمل لتحقيق رسالتها وأهدافها. ويمكن تحسين فعالية المجلس من خلال تقييم أدائه.

### فوائد التقييم

- ❖ وجود آلية مساءلة تضمن تأدية مجلس الإدارة والمدراء لمسؤولياتهم القانونية ومسؤوليات الإدارة العليا.
- ❖ إجراء تدقيق لممارسات وفعالية الإدارة العليا في المؤسسة.
- ❖ تأكيد يمكن تقديمه للأعضاء، والمنتسبين، والهيئات التنظيمية والأطراف المعنية الأخرى.
- ❖ وسيلة ملموسة لتحديد نقاط القوة والضعف للمجلس.
- ❖ طريقة تمكن جميع أعضاء مجلس الإدارة من فهم المطلوب منهم فهماً كاملاً.
- ❖ رفع المقاييس من خلال الوضوح الذي توفره أداة وظيفية مستندة إلى قياس الأداء مقابل التوقعات.
- ❖ تحديد الثغرات في المهارات وتحديد فرص التدريب والتطوير.
- ❖ تشجيع النمو الفردي والمؤسسي.
- ❖ مدخل لعملية التداول والتجديد في مجلس الإدارة.
- ❖ يفتح خطوط الاتصال بين المدراء مع الإدارة، فيبني الوحدة والثقة.
- ❖ فهم ما حققه المجلس، وما لا يزال يتعين إنجازه.
- ❖ التزام جميع المدراء بأولويات المجلس وفعاليته.
- ❖ يعطي فكرة عن قيمة عمل المجلس/ المدراء لأنفسهم.
- ❖ يشجع التقييم المناسب على التغيير الإيجابي ويبني خريطة طريق للنجاح للمؤسسة ككل. ويجب أن تسهم جميع ممارسات الإدارة العليا في تحقيق رسالة المؤسسة

### يمكن إجراء عدة أنواع من التقييم:

- أ- **المراجعة الدورية:** والتي يمكن أن تكون خلاصة لاجتماع عادي للمجلس. ويمكن أن تكون عبارة عن تقييم للاجتماع نفسه. يمكن لكل عضو أن يقيم الاجتماع تبعاً لنقاط محددة. على سبيل المثال، هل جرت تغطية جميع النقاط الواردة في جدول الأعمال؟ هل كان الأعضاء مستعدين للاجتماع (أي توفر الوثائق والمواد الخ)؟ إن هذا النوع من التقييم يوفر التغذية الراجعة الفورية والموثوقة، والتي من شأنها أن تساعد رئيس مجلس الإدارة على تحسين الاجتماعات وعمل المجلس.
- ب- **التقييم الذاتي السنوي من قبل أعضاء مجلس الإدارة:** وهذا تقييم أوسع يمنح الفرصة لأعضاء المجلس لكي يقيموا فعالية المجلس ونجاعته في تحقيق أهدافه. يمكن لهذا التقييم أن يأتي على شكل استمارة يملؤها أعضاء مجلس الإدارة في وقت فراغهم، ومن ثم يعيدونها إلى رئيس المجلس لوضعها في جدول. ويجب تلخيص النتائج في وثيقة ومناقشتها في الاجتماع التالي للمجلس.
- ج- **التقييم الخارجي:** وهذا تقييم أكثر شمولية يجريه طرف خارجي. بالإضافة إلى مناقشة أعضاء المجلس حول انطباعاتهم وآرائهم بعملهم، ويمكن للمقيم الخارجي أن يتحدث إلى الأطراف المعنية الرئيسية الأخرى- كمدبر المؤسسة، وموظفيها، والمستفيدين من المؤسسة، والمانحين والهيئات المعنية الأخرى. ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بوضع شروط المرجعية للتقييم.

## تتكون عملية التقييم من خمس خطوات.

### ١- اتخاذ القرار بشأن الغرض من عملية التقييم:

- ❖ ما هو الغرض من إجراء التقييم؟
- ❖ ما الذي يريد المجلس معرفته؟ لماذا؟ وكيف سيستخدم المجلس نتائج التقييم؟

### ٢- وضع هيكلية لعملية التقييم:

- ❖ تحديد أي نوع من الأنواع الثلاثة للتقييم سيستخدم مجلس الإدارة.
- ❖ إعداد تصميم للتقييم.
- ❖ تحديد النقاط التي ستركز عليها عملية التقييم.
- ❖ تحديد شروط المرجعية الخاصة بعملية التقييم.
- ❖ ما هي العوامل الخارجية التي قد تؤثر على نجاح المؤسسة؟
- ❖ ما هي المعلومات اللازمة لإجراء التقييم؟
- ❖ ما هي الأدوات المناسبة لجمع المعلومات اللازمة؟

### ٣- جمع المعلومات ( في حالة التقييم الخارجي):

- ❖ تتضمن التقنيات المعروفة في جمع المعلومات: المقابلات المعمقة، والمسوحات، ومراجعة الوثائق، وقواعد البيانات، واستطلاعات الرأي، ومسح وسائل الإعلام، والمجموعات البؤرية/ المركزة.. الخ.
- ❖ كثيراً ما تتضمن مصادر المعلومات: الفئات المستهدفة والشريكة، والعاملين، والمتطوعين، ومجلس الإدارة والمجتمع المحلي، والجهات الرسمية، وجهاز الإحصاء الفلسطيني.

### ٤- تحليل المعلومات:

- ❖ يجب عدم استخلاص أي استنتاجات لحين جمع المعلومات وتحليلها.
- ❖ بعد الانتهاء من التحليل، يتم اتخاذ القرارات حول الخطوات التي يجب اتخاذها في ضوء التقييم.

### ٥- العمل والتطبيق:

- ❖ إن الغرض النهائي من إجراء التقييم هو التأثير على عمل المؤسسة. وهذا يتضمن المجالات التي تم تعريفها في الغرض من التقييم، ولكنه قد يتضمن فوائد أخرى للمعلومات.

ويجب إطلاع مجلس الإدارة على نتائج التقييم. كما يجب أن تقوم اللجنة الإدارية/ التنفيذية ( ان وجدت) بوضع خطة متابعة للتأكد من تنفيذ التوصيات، وذلك لكي تضمن الأداء الأمثل لمجلس الإدارة.

### خامساً: المبادئ التوجيهية لتقييم مدير/ة المؤسسة:

من بين مسؤوليات مجلس الإدارة مساندة المدير ومراجعة و تقييم أدائه/ها. إن مدير المؤسسة هو شخصية محورية في نجاح أو فشل المؤسسة. ويجب وضع عملية التقييم السنوية لأدائه/ها كجزء من الخطة التشغيلية السنوية لمجلس الإدارة. ويعمل مدير المؤسسة بشكل مستقل، ومن خلال الآخرين، من أجل إدارة المؤسسة، وبالتالي من الطبيعي أن يتأثر أداء المؤسسة برمتها به/ها. إن إجراء تقييم سنوي خطي يوثق الإنجازات ونقاط الضعف للمدير، كما يساعد المدير على فهم المجالات التي تحتاج إلى تحسين، أو المجالات التي لم يطلع مجلس الإدارة عليها بشكل كافٍ.

توجد أنواع كثيرة من عمليات التقييم، لذا، هناك أنواع مختلفة من التقييم الذي يمكن إجراؤه لمدير المركز. وبصرف النظر عن نوع التقييم الذي يتم اختياره، فإنه يجب تقييم المجالات الرئيسية التي تتضمن الإدارة، والأمور الإدارية، والصفات الشخصية والعلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى العلاقات مع العاملين ومع الأطراف المعنية الأخرى كالمنظمات الأهلية المستفيدة. وتتضمن أنواع التقييم ما يلي:

**تقييم اللجنة الإدارية:** تقوم اللجنة الإدارية بتقييم مدير المؤسسة. ويستند هذا التقييم إلى استمارة تغطي المجالات المذكورة أعلاه كافة. ويقوم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بملء الاستمارة، ثم يتم أخذ معدل للعلامات. كما يتم إطلاع المدير على النتائج في اجتماع. ثم يعطى المدير فرصة للدفاع عن أي تقييم منخفض، قد يكون قد حصل عليه. وهذا يعطي المدير فرصة للنقاش، وطرح الأفكار المعمقة وسرد قصص النجاح. إلا أن هذا النوع من التقييم يميل إلى أن يكون تقييماً كمياً، وقد لا يعطي صورة حقيقية لأداء المدير، وهو أمر يجب أخذه في عين الاعتبار.

**التقييم السنوي للمؤسسة:** حيث أن مدير المؤسسة يعمل بشكل مباشر وغير مباشر، أي من خلال الآخرين، على إدارة المؤسسة، فإن تقييم أداء المدير التنفيذي مرتبط لا محالة بتقييم أداء المؤسسة ككل. لذا، يمكن ربط عملية تقييم المدير بالتقييم الكامل للمؤسسة.

**تقييم مجلس الإدارة والعاملين:** لكي يكون التقييم أكثر شمولية، يمكن إشراك فريق العمل في تقييم مدير المؤسسة. وحيث أن فريق العمل يعمل بشكل وثيق مع المدير، وهو قادر على أن يرى قدراً أكبر من التقنيات والمهارات الإدارية لديه، فإنه سيكون قادراً على إضافة بعد جديد. غير أن تقييم الفريق يجب أن يكون موضوعياً، وأن يعطى المدير فرصة للرد على الانتقادات العامة التي قد توجه له من طاقم المؤسسة.

يجب ألا يكون التقييم الفرصة الوحيدة لإعطاء المدير تغذية راجعة، بل ينبغي أن يعطى التغذية الراجعة بشكل دوري في الاجتماعات. فهو/ هي، مثل أي موظف آخر، بحاجة إلى المدح، والإقرار، وإلى الحصول على التغذية الراجعة الفورية على أي مشكلة قد تنشأ؛ وذلك بهدف تحسين أدائه/ها.

#### فوائد تقييم المدير

- ❖ يجعل مجلس الإدارة يركز ويتفق على معايير الأداء المتعلقة بتوجهات المؤسسة وأولوياتها.
- ❖ يضمن أن تقييم المدير التنفيذي يتم بناءً على أهداف المؤسسة وإنجازاتها، وليس على أساس الصفات الشخصية.
- ❖ يمكن المدير التنفيذي من إعطاء توجيهات أكثر وضوحاً للعاملين في مجال عملهم وأدائهم.
- ❖ يحدد الفرص، والتحديات، والقضايا الإستراتيجية التي يمكن للمجلس والمدير التنفيذي معالجتها قبل ظهور المشاكل.
- ❖ يعطي المدير التنفيذي صورة واضحة عن نظرة المجلس إلى نوعية عمله/ها.
- ❖ يحسن أداء المدير التنفيذي وكذلك المؤسسة.
- ❖ يبني علاقات عمل أفضل بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة.

## كتابة وإدارة المشاريع

### مفاهيم أساسية

عزيزي المتدرب/ عزيزتي المتدربة، لكي تفهم المقصود بتصميم وإدارة المشاريع ينبغي أولاً إلقاء الضوء على عدد من المفاهيم:

### تعريف المشروع

المشروع هو مجموعة من الأنشطة المصممة والمتناسقة والمبرمجة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة. وقد يهدف المشروع إلى تقديم منتج مميز، خدمة مميزة أو نتيجة مميزة وذلك ضمن نطاق زمني ومكاني محددين. ويتم تحديد المشروع بناء على ملاحظات العاملين في المؤسسة أو الميدان أو بناء على نتائج دراسات أو تراكم لخبرات في مشروع والتي تبرز حاجات أو نتيجة لحدوث مشكلة معينة الخ.

مثال: مشروع تدريب كوادر شبابية في مؤسسة شبابية، مشروع بناء قدرات قيادات شابة، مشروع إقراض للمزارعين.

### صفات المشروع

- مؤقت: له بداية وله نهاية
- له أثر قد يدوم طويلاً
- له نتيجة مميزة أو يقدم خدمة مميزة
- يتطور ويتضح أكثر فأكثر خلال تتابع مراحل تنفيذه
- يتكثف العمل فيه خلال مراحل التنفيذ
- ليس مجرد جزء من النشاطات المعتادة للمؤسسة، فهو أيضاً إضافة، يفترض أن تكون، نوعية إلى تلك النشاطات.

### الفرق بين المشروع والبرنامج

تختلف إدارة المشروع عن إدارة البرنامج في أنها تسعى إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى، وان إدارة البرنامج أوسع وأشمل من إدارة المشروع حيث أنها قد تحتوي على أكثر من مشروع واحد.

يكون المشروع دائماً جزءاً من البرنامج، أما البرنامج فيتكون من عدة مشاريع مترابطة ومتناسقة  
مثال: برامج بناء القدرات لمؤسسة ما.

ويتضمن مشاريع:

- مشروع بناء القدرات الإدارية للهيئة الإدارية.
  - مشروع بناء القدرات المالية للمؤسسة
  - مشروع بناء قدرات اللجنة الثقافية
  - مشروع بناء قدرات لجنة العمل التطوعي
- وعليه فإن المؤسسة قد يكون لديها برامج أو عدة برامج ويكون كل واحد منها مكوناً من عدة مشاريع.

### عناصر المشروع

- الخلفية والمبرر (تحليل المشكلة)
- الفئات المستهدفة
- الإطار المؤسسي
- الأهداف
- المؤشرات
- المخرجات
- الأنشطة والفعاليات (الخطة التنفيذية)



- المدخلات
- الفرضيات
- المتابعة والمراقبة والتقييم وإعداد التقارير
- الميزانية والميزانية التفصيلية

## وثيقة المشروع

- هي عقد يحدد مجمل الأنشطة التي ستقوم بها المؤسسة والتزام الأطراف المعنية بها.
- هي الموجه الرئيسي والتنفيذي والتي يتم الرجوع إليها لمراقبة الإنجاز والتخطيط للأنشطة المستقبلية.
- هي المرجع الذي يصف الوضع الذي ينشأ من نهاية المشروع ويحدد من الذي سيشارك في تنفيذه ومن الذي سيفيد منه.
- هي المستند الذي يحدد ما الذي سوف يتم عمله وما الذي سيتم إنتاجه ومتى سيتم الإنجاز ومن الذي سينجزه.
- هي وسيلة مهمة وأساس لتقييم أداة المؤسسة والأفراد.

## الإدارة

- فن توجيه وتنسيق جهود مجموعة من البشر من أجل إنجاز المهام والأهداف.
- هي تحقيق أفضل النتائج عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعنوية. ويتم ذلك من خلال:
- الكفاءة: إنجاز المهام الأساسية في المشروع بأقل تكلفة وبأعلى جودة في أقل وقت
- الفعالية: تحقيق النتائج المرغوبة بشكل سليم

## إدارة المشاريع

هي عبارة عن تنظيم عملية التغيير عبر التوظيف الأمثل للموارد المتوفرة الضرورية لتحقيق هدف (أهداف) محدد ضمن إطار زمني معلوم من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها<sup>٥</sup>.

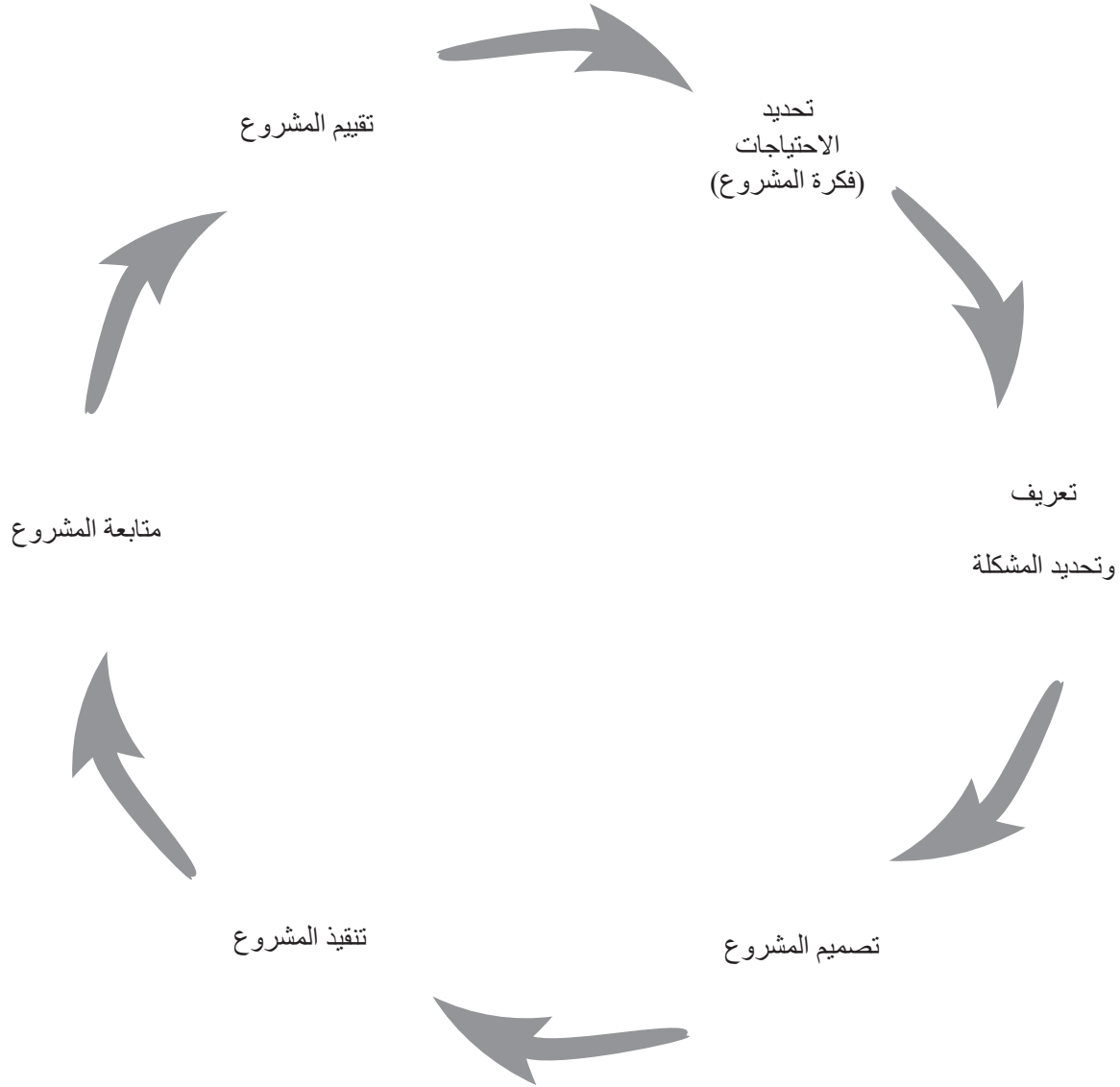
### أهمية تعلم مهارات إدارة المشروع تتمثل في:

١. التأكد أن النتيجة النهائية (مخرجات) للمشروع محددة بشكل واضح ومفهومة من قبل كل الأطراف.
٢. زيادة وتعميق الإمكانات والطاقت الموجودة في المشروع.
٣. تسهيل عملية تحديد الأهداف الخاصة بالمشروع.
٤. تسهيل تحديد المستويات الخاصة لكل مرحلة من مراحل المشروع.
٥. إمكانية استفادة الأفراد من المعرفة وأن يبدأ الفرد من حيث أنتهي الآخرون وليس من نقطة الصفر.
٦. تزويد الأفراد بمهارات التخطيط والتنظيم والجدولة والمتابعة.
٧. تزويد الأفراد بالمنهج العلمي في حل المشكلات والتعامل مع الظواهر المادية والبشرية.
٨. تساعدك على تحديد حجم ومصادر التمويل.
٩. بدون إدارة المشروعات تصبح أمامكم كبيرة من أشياء متنوعة ومتداخلة يصعب عليك فصلها وتحديدتها حيث لا تعريف من أين تبدأ وأين تنتهي؟
١٠. ضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والأفراد والوقت.
١١. التقييم المستمر لضمان للمشروع للسير على الخط المرسوم له.

٥. هذا التعريف لا يتناول الجودة أو الآلية ولكنه يناول المفهوم.

## دورة حياة المشروع

ي مشروع بغض النظر عن طبيعته ومدته وحجم نشاطاته، يمر بمراحل محددة تسمى "دورة حياة المشروع"، وهي : تحديد الاحتياجات، تعريف المشكلة، تصميم المشروع، تنفيذ المشروع، متابعة المشروع، تقييم المشروع.



إن دورة حياة المشروع هي عملية ديناميكية تمر عموماً بالمرحلة الواردة أعلاه ولكن بشكل متداخل ولا يعني أن المراحل اللاحقة لا تبدأ إلا بانتهاء المرحلة التي تسبقها بشكل تام. فمن خلال تنفيذ المشروع قد تتضح المشكلة بطريقة أفضل ومن خلال المتابعة قد يتم توضيح أو تعديل خطة تنفيذ المشروع.

### أولاً: المشاركة المجتمعية في تحديد الاحتياجات

أي جمعية تسعى إلى تنفيذ أكبر عدد ممكن من المشاريع الناجحة، وقد تواجه هذه الجمعيات صعوبات في تصميم وتنفيذ هذه المشاريع، ويعود ذلك إلى أنها قد لا تختار المشروع الذي يتناسب مع قدراتها وتخصصها أو لا يتناسب مع المستفيدين منه.

وحتى تتمكن المؤسسة من اختيار المشروع الصحيح لا بد أن يأتي هذا المشروع لكي يلبي احتياج فئات محددة، وان تكون هذه الاحتياجات واقعية وضرورية وان يأتي المشروع بنشاطات وخدمات تستجيب لهذه الاحتياجات.

فأفضل وسيلة لابتكار أفكار المشاريع واختيارها هي أن تقوم المؤسسة بتحديد فئاتها المستهدفة، وان تعمل على تحديد احتياجاتهم بشكل دقيق، وان تفكر بالأنشطة التي يمكنها أن تقوم بها لتلبي هذه الاحتياجات.

ويمكن إجراء تحديد الاحتياجات باستخدام عدة وسائل مثل الاستمارات، المقابلات، المجموعات المركزة... وغيرها، والمهم هنا أن تستخدم المؤسسة الأداة التي تتناسب مع طبيعة الفئة المستهدفة وتوصلها إلى المعلومة الصحيحة.

وبعد أن تجري المؤسسة تحديداً لاحتياجات الفئات المستهدفة، تحصل على معلومات تعكس واقع الفئات المستهدفة، وتعمل بعد ذلك المؤسسة على تصنيف وتحليل هذه المعلومات للوصول إلى استنتاجات، وتساعد هذه الاستنتاجات على توجيه المؤسسة نحو أفكار لمشاريع يمكن أن تطبقها.

## اختيار فكرة المشروع

قد يؤدي تحديد الاحتياجات إلى وصول المؤسسة إلى أكثر من فكرة مشروع، مما قد يؤدي إلى ارتباكها في تحديد أي الأفكار ستتطبق. ولمعالجة مثل هذا الوضع لا بد لمؤسسة من أن تعمل على ترتيب هذه الأفكار حسب أولويتها وأهميتها، ويمكن أن تستخدم المؤسسة المؤشرات/العوامل التالية في ترتيب أولويات أفكار المشاريع:

- مدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها
- مدى الاستفادة التي ستجنيها المؤسسة والفئات المستهدفة من تطبيق هذه الفكرة
- مدى تقبل الفئات المستهدفة لهذه الفكرة
- مدى خبرة المؤسسة في تنفيذ مثل هذه الفكرة
- مدى توفر الإمكانيات لدى المؤسسة لتنفيذ هذه الفكرة
- مدى تكلفة تطبيق هذه الفكرة على المؤسسة

أي أن المؤسسة تعمل على ترتيب أولويات هذه الأفكار من خلال تحليل «التكلفة والفائدة»، وتقوم المؤسسة بعد ذلك باختيار الفكرة الأقل تكلفة والأكثر فائدة وتهمل الأفكار الأكثر تكلفة والأقل فائدة، وتبقي الأفكار الأقل تكلفة والأقل فائدة والأفكار الأكثر تكلفة والأكثر فائدة على قائمة تسمى «قائمة مشروعات مستقبلية» فقد تتغير الظروف بما يساعد المؤسسة على تطبيقها أيضاً.

وبعد أن تختار المؤسسة فكرة المشروع لا بد أن تعمل على تبرير الفكرة وشرحها وذلك من خلال إعدادها «لورقة مرجعية عن الفكرة»، ويجب أن تعمل المؤسسة على مناقشة هذه الورقة المرجعية مع أعضاء الهيئة الإدارية، العاملون، المتطوعون، والفئات المستهدفة للتأكد من صحة توجهها واخذ موافقة الهيئة الإدارية على إعداد وتنفيذ هذا المشروع.

خلاصة: تعمل المؤسسة على ابتكار أفكار مشاريع تستجيب لاحتياجات الفئات المستهدفة، وتقيم هذه الأفكار وتختار أكثرها أولوية وأهمية، وتعرض المؤسسة مبرراتها لاختيار فكرة المشروع وتناقشها مع كافة المعنيين.

### أمثلة

- نريد إنشاء عيادة في مخيم رقم (1) فعلينا في هذه الحالة أن نحدد الاحتياجات، ويتطلب ذلك أولاً خطة عمل لتحديد الاحتياجات تتضمن تحديد الفئة (الفئات) المستهدفة بالعيادة، وما هي الاحتياجات التي سنفحصها في مجال الصحة، ولماذا نريد فحصها؟ ومن هو طاقم العمل، وما هي الطرق التي يستخدمها الطاقم في العمل، وما هو الجدول الزمني لعمله؟ وأين سيقوم العمل؟
- نسعى لعمل مشروع ملابس جاهزة في منطقة ما فعلينا معرفة: (1) الملابس المفضلة لأهالي المنطقة، (2) العادات والتقاليد فيما يخص الملابس، (2) مستوى المعيشة ذاته وأخيراً المحلات الأخرى المتواجدة في نفس المكان.

## الوسائل المستخدمة لفحص لاحتياجات

نعتمد الوسائل التالية من أجل جمع المعلومات عن الاحتياجات:

١. الرجوع إلى المعلومات المنشورة
٢. الاجتماع العام
٣. حلقة النقاش الموسعة
٤. الحلقة الدراسية المتخصصة
٥. المسح الميداني
٦. ورشة العمل
٧. الملاحظة
٨. المقابلة
٩. المجموعة البؤرية
١٠. دراسة الحالة

كما يمكن استخدام الجدول المرفق طيبة للمساعدة في جمع المعلومات:

جدول للمساعدة في جمع المعلومات

الوسائل المستخدمة	مصدرها	المعلومات المطلوبة	الاحتياجات

### ثانياً: تعريف وتحديد المشكلة

عند معالجتنا لمشكلة أو موضوع أو ظاهرة ما فنحن نركز على الوضع الحالي غير المرغوب فيه أو على المعوقات التي تعرقل أو تمنع وصولنا لوضع مستقبلي أفضل نطمح بالوصول إليه. ويعتمد نجاحنا في التعامل على فهمنا الواعي والمتعمق للمشكلة نفسها ومن ثم التفكير في كيفية التعامل معها. ولدى محاولتنا فهم المشكلة فنحن نحتاج للتفكير في العديد من الأمور:

تحديد المشكلة

فهم أسبابها

التعرف على المتأثرين بها

تحديد أي من أجزاء المشكلة سيتم التعامل معه ومعالجته.

### المشكلة:

المشكلة هي وضع للفئة المستهدفة أو للمؤسسة يعتبره المجتمع أو العاملين في المؤسسة كوضع غير مرغوب فيه أو وضع يحتاج إلى تغيير.

تصاغ المشكلة بشكل شامل وتتضمن عناصر مثل: ماذا، متى، أين، لمن، وكيف؟

## تكوين شجرة المشكلة

عبارة عن مجموعة من التقنيات الهادفة إلى تحليل وفهم ظاهرة أو واقع أو وضع معين من خلال تحليل لمجمل القضايا المحيطة بهذه الظاهرة أو الوضع والأسباب المرتبطة به وتمثيل ذلك ضمن علاقة السبب والمسبب في رسم يعرف باسم شجرة المشكلة.

### أهم الخطوات المتبعة عند تكوين شجرة المشكلة

1. استعرض المشكلة باستخدام العصف الفكري وابدأ بوصفها بشكل عام
2. اكتب فقرة مختصرة توضح المشكلة المحورية
3. فكر في بعض الأسئلة: من يتأثر من المشكلة؟ من يعتقد بوجود المشكلة؟ كيف تؤثر المشكلة؟ ماذا يمكن أن يحدث إن لم يتم عمل شيء لحل هذه المشكلة؟ ما هي التبعات المستقبلية لها؟
4. فكر إن كان لمؤسستك دور للمساهمة في حل المشكلة.
5. تأكد من اهتمامك الشخصي بالمشكلة. هل تعني لك المشكلة شيء. هل أنا راغب في المساهمة في حلها؟ إلى أي مدى لدي استعداد لتخصيص وقت وجهد على حل المشكلة؟
6. اكتب الأسباب الرئيسية للمشكلة المحورية
7. حاول فهم المشكلة بشكل أكبر من خلال تحليل عناصرها بشكل متعمق. ما هي أسباب المشكلة؟ من أين جاءت هذه الأسباب؟ ما هي تأثيرات هذه المشكلة؟
8. ارسم شكل يظهر العلاقة بين الأسباب والمسببات على هيئة شجرة المشكلة.
9. راجع الرسم بالكامل وتحقق من صحته وشموليته.
10. أعد صياغة المشكلة بناء على تحليلك السابق وفهمك المتعمق والمتكامل لها.

### تحديد وتحليل الأهداف

مجموعة من التقنيات الهادفة إلى وصف الوضع المستقبلي الذي سوف يتم تحقيقه لحل المشكلة وتحديد بدائل ممكن أن يعمل عليها المشروع.  
الهدف العام (الغاية): هو صياغة عامة وشاملة لما نريد أن نساهم في تحقيقه.

### الأهداف المحددة

- صياغة محددة يمكن قياسها للتغيير الذي نرغب بتحقيقه في زمن محدد.
- هو وضع مستقبلي يرتبط بالناس أو المؤسسة التي نعمل فيها ونرغب بتحقيقه ويتم تحقيقه بمشاركة كعاملين في المؤسسة أو من قبل المجتمع أو الاثنين معا.

### كيف يمكن عمل شجرة الأهداف

1. أعد كتابة جميع الأوضاع السلبية في شجرة المشكلة إلى أوضاع إيجابية
2. اختبر علاقة "الوسائل - الغايات" للتحقق من صحة وكمال الرسم.
3. أعد الكتابة
- أضف أهداف جديدة إذا كان هناك ضرورة لتحقيق الأهداف المكتوبة في المستوى الأعلى من الشجرة.
- اشطب الأهداف التي تبدو غير ضرورية أو غير ملائمة.

تتبع عملية صياغة الأهداف نفس أسلوب صياغة المشكلة. فالأهداف المصاغة جيدا تجيبنا على عناصر مثل ماذا ومتى وأين وللمن وكيف. المشكلة والهدف يختلفان في جانبيين:

- المشكلة تلخص وضعا معيناً أو ظاهرة غير مرغوب فيها بينما يلخص الهدف وضعا مرغوب فيه.
- يصاغ الهدف بشكل واقعي ومحدد حول ما يمكن عمله للتخفيف من حدة مشكلة ما. ففي أغلب الحالات لا يمكن القضاء على مشكلة بشكل نهائي.

الهدف	المشكلة
تطوير كادر 15 مركز من مراكز الأمومة والطفولة في المناطق المهمشة في فلسطين خلال ستة شهور	تردي الخدمات الصحية المقدمة للأطفال من المؤسسات الأمومة والطفولة العاملة في الفلسطينيين

تتبع شجرة تحديد الأهداف طريقة ممنهجة تساعد في التعرف الدقيق على المشكلات واستعراض لمجمل الحلول الممكنة التي باستطاعتها التخفيف من هذه المشكلات وحلها على افتراض أن العلاقة بين المشكلة والحل (المشروع) هي علاقة سببية أحادية (سبب يؤدي إلى نتيجة). وخلال هذا النشاط يلجأ المخطط على وضع بعض الفرضيات التي يعتقد أن بإمكانها أن تتعامل مع المشكلة وتحقيق الأهداف. إذا فعلت كذا فالنتيجة ستكون كذا أما إن فعلت كذا فإن النتيجة ستكون كذا. ويمكن تعريف هذه الفرضية على أنها تنبؤ حول العلاقة بين المسبب والنتيجة وهو أمر بحاجة لإثبات.

### ثالثاً: التخطيط للمشروع

وهي ثالث مرحلة يمر بها المشروع، وتقوم فيها المؤسسة بترجمة فكرة المشروع إلى مجموعة من الأهداف والأنشطة، ويمكن تطبيق مهارات التخطيط الاعتيادية في هذه المرحلة.

ومن المهم جداً أن تعمل المؤسسة على ربط خطة المشروع بخطتها الإستراتيجية، حيث أن المشروع جزء من الخطة الإستراتيجية أو على الأقل يحقق احد الاستراتيجيات الموجودة في الخطة الإستراتيجية.

ويمكن إعداد خطة المشروع بالاعتماد على العناصر التالية:

1. اسم المشروع: حيث تبتكر المؤسسة اسماً للمشروع وبإمكاننا كذلك تصميم شعار له.
2. إستراتيجية المشروع: وتعمل المؤسسة هنا على ربط المشروع بإستراتيجية المؤسسة، وتبين كيف يستجيب لها ويحققها.
3. أهداف المشروع: وتوضح المؤسسة هنا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من تطبيق هذا المشروع، ولا بد أن تكون هذه الأهداف مؤدية إلى إستراتيجية المشروع. وتستخدم الأهداف في المشاريع بمعنى المنفذ أو المخرج المتوخى "حل لمشكلة ذات الصلة بمسائل التنمية بالمعنى العام" خلال صياغة المشروع، يجب التمييز بين نوعين من الأهداف وهي:
  - الهدف التنموي: هو الناتج (الهدف) المتوخى في آخر المطاف، وفي أعلى سلم النتائج الفرعية. يتميز كل مشروع بهدف تنموي واحد يصاغ بأفعال عملية غير مبهمه.

#### الأهداف / العامة (الغاية) (Goal)

تمثل سؤال: لماذا المشروع؟

- لأنه سبب قيامنا بالمشروع
- وينسجم مع الخطة والسياسة التنموية للبلد
- وأن الفئة المستهدفة محددة بشكل جيد
- وأنه مصاغ بشكل واضح، وبالإمكان إثباته، والتحقق منه
- وأنه معبر عنه كهدف، وليس كعملية
- كما يمكن لمشاريع أخرى أن تسهم في تحقيقه
- وينسجم مع مجالات تمويل المؤسسة الداعمة
- وليس طموحا جدا

- الأهداف المحددة: في أي مشروع تصاغ بنفس الطريقة و يجب أن تخضع للقياس أو التقويم. لأنها تخص النتائج المتوخاة، عادة، على المدى القريب، ومن المستحسن ألا تتجاوز ثلاثة أهداف.

## الأهداف المحددة

يمثل كلمة "ماذا" What

- يحتوي على هدف واحد فقط
- الفئة المستهدفة محددة
- مصاغ بدقة وبشكل يمكن إثباته والتحقق منه
- سيسهم تحقيقه وإنجازه بشكل فعلي وجوهري في تحقيق الغاية / الهدف العام
- من الممكن حدوثه عند تحقيق المخرجات
- يعبر عنه كهدف، وكحالة مرغوبة، وليس كعملية
- وهو خارج السيطرة المباشرة للمشروع
- يكون واقعيًا

### أسلوب صياغة الهدف

- يكتب الهدف بصيغة فعل سيتم القيام به
- يستعمل في الصياغة الفعل المستقبلي
- تحتوي صياغة الأهداف على العناصر التالية: الفعل العملي – الناتج- الموضوع أو مجال التنفيذ – شروط التنفيذ – مؤشرات تحقيق الأهداف.
- من المهارات المتبعة في إعداد وصياغة الأهداف هي طريقة SMART حيث أن الهدف لا بد أن يكون:
  - محدد (Specific)
  - قابل للقياس (Measurable)
  - قابل للتطبيق (Applicable)
  - واقعي (Realistic)
  - ويأتي ضمن فترة زمنية محددة (Time frame)

### مثال:

خلال العامين 2007-2006 ستتحقق نسبة انتشار الأمراض لدى الأطفال من سن (يوم – 3 سنوات) في الضفة 15 قرية مهمشة في الضفة الغربية بمقدار 10% نتيجة تنفيذ برنامج التوعية للأمهات في هذه القرى.

\* ملاحظة: لاحظ / لاحظي أن صياغة الأهداف تجيب على كافة عناصر المشكلة (ماذا متى أين لمن كيف) إضافة إلى ذلك فالهدف يصف وضعًا معينًا يتغير بشكل إيجابي وليس خرابًا.

### للتأكد من صياغة الهدف المباشر بشكل مكتمل وقابل للقياس نسال أنفسنا الأسئلة التالية:

- هل الهدف مصاغ بشكل إعلان أو شعار؟ إن كانت الإجابة نعم فهذا ليس هدف انظر المثال أدناه
- هل تحتوي الصياغة على نفس عناصر المشكلة (ماذا متى أين لمن كيف)
- هل يصف الهدف وضعًا مستقبليًا وليس نشاطًا أو عملية؟
- هل الهدف محدد وواقعي

### مثال:

خطا	صواب
الهدف هو القيام بعقد ورشات توعية للأمهات في 15 قرية مهمشة في الضفة الغربية.	ستتحقق نسبة انتشار أمراض لدى الأطفال (...) من سن (يوم – 3 سنوات) في 15 قرية مهمشة في الضفة الغربية بمقدار 10% نتيجة تنفيذ برنامج التوعية الصحي للأمهات في هذه القرى.

٤. تحديد الفئات المستهدفة: حيث تقوم هنا المؤسسة بعرض الفئات التي ستستفيد من تنفيذ نشاطات وخدمات المشروع، ولا بد أن تذكر كيف ستستفيد الفئات المستهدفة، ولماذا اختارتها. ومن المفضل، إذا كان المشروع يقدم أكثر من خدمة أو فيه أكثر من نشاط، أن تقوم المؤسسة بتحديد وتوزيع الفئات المستهدفة على هذه الخدمات والأنشطة.

٥. النتائج المتوقعة: وتضع المؤسسة هنا تصوراً للنتائج التي تتوقعها من تنفيذ نشاطات المشروع، وتضع المؤشرات التي ستستخدمها لقياس تحقيق تلك النتائج. كما يمكن للمؤسسة أن تورد في هذا العنوان العناصر المساندة لتطبيق النشاطات وأيضاً العقبات التي قد تعترضها.

#### 1. المخرجات (Output)

يمثل كلمة "كيف" How

- النتائج الرئيسية التي سينجزها المشروع من خلال إدارة المدخلات
- كل مخرج ضروري لتحقيق الهدف
- المخرجات فقط هي التي يمكن ضمان تحقيقها، أي تكون تحت سيطرة المشروع.
- تكون ممكنة التحقيق بتوفر المدخلات الضرورية
- مصاغة بدقة وبشكل يمكن التحقق من إنجازه.
- تحدد كنتيجة وليس كأنتشطة
- تنسجم مع المنطق السببي (السبب والنتيجة).

تصاغ النتائج بصيغة الفعل الماضي وكأنها أنجزت بالفعل

#### أمثلة:

- عقدت 20 ورشة تثقيف صحي
- إعداد مادة تدريب مدربين حول مهارات الاتصال
- تم توظيف 100 خريج في المؤسسات المصرفية

#### ٦. مؤشرات الإنجاز وخصائصها

المؤشر: هو معيار محدد وثابت يدل على تحقيق الهدف أو تحديد المخرجات. أي هو الدليل الذي يثبت تحقيق الهدف. وتتمثل صفات المؤشر الجيد بكونه:

- محدد - Specific (S)
- قابل للقياس - Measurable (M)
- يمكن تحقيقه - Attainable (A)
- واقعي - Realistic (R)
- يمكن أن يقاس في فترة وجيزة - Timely (T)

#### ما فائدة المؤشرات

- تزيد من دقة صياغة الأهداف وتحددها بمخرجات واضحة
- تعطينا آلية لإثباتات يمكن التحقق منها للتأكد من قدرة المشروع في تحقيق الهدف
- توفر لنا الآلية للتعرف على مدى نجاح المشروع
- تجربنا على توضيح ما نعنيه بأهدافنا بشكل عملي وملمس
- كونها مجددة ويمكن قياسها يوفر لنا أساس موضوعي للقيام بعملية متابعة وتقييم المشروع

#### ملاحظات أخرى

- يجب قياس ما هو مهم في المشروع وليس ما هو سهل
- مثلاً: الهدف: تطوير كادر ١٥ مركز من مراكز الأمومة والطفولة في المناطق المهمشة في فلسطين خلال ستة شهور
- مؤشر جيد: تطوير واكتساب خبرات لـ ١٥ مركز أمومة وطفولة
- مؤشر سيء: أوقات التدريب
- يوفر الفرصة لقياس التغيرات التي طرأت بسبب تنفيذ المشروع
- المؤشر يجب أن يكون مستقل
- المؤشر يجب أن يكون صائبا خاصة فيما يتعلق بقياس مدى نجاح المشروع وخاصة من حيث الكم والجودة والزمن



### مثال

الهدف: تطوير كادر 15 مركز من مراكز الأمومة والطفولة في المناطق المهمشة في فلسطين خلال ستة شهور

- الخطوة الأولى
- قياس المؤشر: تطوير كادر مراكز الأمومة والطفولة
- الخطوة الثانية
- الكمية: 15 مركزاً
- الخطوة الثالثة
- الجودة: الالتزام بأفضل الممارسات المهنية في مجال تقديم الخدمات الصحية
- الخطوة الرابعة
- الزمن: ستة شهور

### كيف نجمع الأدلة

- معلومات من مصادر قائمة وموثوقة
- معلومات نقوم بجمعها بأنفسنا

### عزيزي المتدرب/ عزيزتي المتدربة تذكر أن:

- المؤشر يعطي الدليل على نجاح المشروع ويعطي الإثباتات على ذلك
- المؤشر يقيس ما هو مهم
- المؤشر يكون موجه وصائب ويوضح الكم والكيف والزمن
- المؤشر يحثنا ويساعدنا على توضيح أهدافنا

7. النشاطات الرئيسية في المشروع: حيث تقوم المؤسسة هنا بعرض مفصل للنشاطات التي تنوي تقديمها من خلال هذا المشروع، مثلاً عقد دورة تدريبية، محاضرة، زيارة ميدانية، مؤتمر، دراسة... الخ. ولا بد أن تتأكد المؤسسة عند تفصيلها للنشاطات أنها تحقق هدف أو أكثر من أهداف المشروع، أي أن تتأكد من أن تنفيذ هذه الأنشطة سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف، فالأنشطة مرتبطة بأهداف المشروع.

### 2. الأنشطة (Activities)

تمثل كلمة "ماذا سنعمل" do to What

- هي تحليل ووصف لمجالات التدخل التي سيقوم بها المشروع من أجل تحقيق الأهداف من المشروع:
- يجب على كل الأنشطة أن تسهم في تحقيق المخرجات
- تذكر كأفعال وليس كمخرجات / نتائج
- يجب أن تكون تحت سيطرة المشروع
- تعد الوسيلة الأكثر كفاءة في تحديد المخرجات
- الأنشطة تحول المدخلات إلى مخرجات
- يكون الوقت المحدد لكل نشاط واقعيًا
- تتلاءم الأنشطة المنوي القيام بها مع الأوضاع في البلد من الناحية الثقافية والاجتماعية والبيئية والسياسية.

أمثلة على الأنشطة

- تدريب شباب على مهارات...
- إجراء استطلاعات رأي وأبحاث
- تنفيذ ورشات نوعية
- تصميم برنامج داوم
- تقييم

٨. المدخلات: الموارد المحددة التي نرصدها للمشروع لتنفيذ النشاطات مثال:

- موظفين متفرغين ومتطوعين
- غرف
- مواد وأجهزة
- باص
- تمويل

#### المدخلات (Inputs)

تمثل كلمة "ماذا يحتاج المشروع" (needed What)

- تعد المدخلات ضرورية للقيام بالأنشطة
- لها علاقة بأنشطة محددة
- تكون كافية لتحقيق الأنشطة
- تذكر بشكل عام
- تتم بلورتها لاحقا
- تحدد بشكل واقعي
- تكون محددة من حيث الكمية والنوعية والتكلفة
- تكون متلائمة مع الأوضاع في البلد من حيث النوع الاجتماعي والبيئة والثقافة .. الخ.

٩. الإجراءات: وهي من أصعب مراحل التخطيط، حيث ستعمل المنظمة على تحديد كافة الإجراءات والمهام التي ستأخذها من أجل تنفيذ وإدارة هذا المشروع، مثل: الاجتماعات التحضيرية، تحضير المواد التدريبية أو أوراق العمل أو المحاضرات وطباعتها، ترتيب موقع النشاط، تحديد الفئات، تحديد الاحتياجات وإعداد أدواته، المتابعة، التقييم... الخ. فهي إجراءات كثيرة ومتنوعة بتنوع النشاطات والخدمات التي يأتي بها المشروع، وعلى المؤسسة أن تجتهد في تحديد هذه الإجراءات، ومن الطبيعي أن تصبح عملية تحديد الإجراءات من الأمور البسيطة لدى المؤسسة التي نفذت العديد من المشاريع حيث تصبح لديها خبرة في إدارة المشاريع.

#### ١٠. خطة المشروع

بعد تحديد الأنشطة التي سيقوم بها المشروع علينا تطوير خطة تنفيذية للمشروع وفي كثير من الأحيان يشكل تطوير خطة تنفيذية جيدة عنصرا حاسما في نجاح المشروع

#### لماذا الخطة

- تساعد في توجيه أنشطة المشروع التنفيذية وإنجازها بسلاسة
- تحدد المهام التي يجب القيام بها وتسلسلها
- تسهل تحديد المسؤوليات
- تساعد في متابعة تقدم العمل
- تساعد في إجراء تقييم ذاتي للمشروع وللعاملين فيه
- تنبه إلى أوجه القصور في تنفيذ المشروع بشكل مبكر

وباختصار فان الخطة تجيبنا على الأسئلة التالية

- ما هي الفعاليات والنشاطات المحددة التي سيقوم بها المشروع مرتبة بشكل متسلسل
- ما هي المدخلات
- من سيقوم بها
- متى
- كيف
- ما هي الإنجازات الملموسة التي تشمل المخرجات أو الأثر

## أسلوب إعداد الخطة التنفيذية

يتم إعداد الخطة التنفيذية على شكل مهام على أن تحتوي كل مهمة على المعلومات التالية:

- اسم المهمة
- وصف المهمة بحيث يحتوي الوصف على: الأهداف التي نسعى لتحقيقها ووصف كامل للمدخلات و المخرجات/ الأنشطة.
- الإطار الزمني للتنفيذ
- أسماء الأشخاص الذين سيقومون بالعمل والمتابعة
- الموازنة
- الإنجازات الملموسة

كما يمكن تترجم الخطة التنفيذية على شكل رسم بياني كما هو مدرج في المثال التالي:

خطة تنفيذية على شكل رسم بياني لمخيم صيفي<sup>٦</sup>

رقم الأسبوع												النشاط
شهر 7				شهر 6				شهر 5				
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
												المهمة (1) تحضير
												المهمة (2) تنفيذ المخيم
												المهمة (3) تقييم المخيم

وبانتهاء المؤسسة من التخطيط للمشروع فإنها تكون بذلك قد أعدت الإطار المرجعي الشامل له، فخطة المشروع ستكون الأساس لإدارته والمرجع لمعرفة ما يلزم القيام به ومن أجل ماذا، ومن الضروري أن يساهم أكبر عدد ممكن من المؤسسة في إعداد خطة المشروع، وبعد إعدادها لا بد أن تعمل المؤسسة على تزويد الهيئة الإدارية بها والعاملين أو أي طرف معني بها.

عزيزي المتدرب/ عزيزتي المتدربة المثال التالي مثال يوضح علاقة العناصر ببعضها البعض:

الغاية	تطوير الوضع الصحي للأطفال الفلسطينيين
الهدف	تطوير 15 مركز من مراكز الأومومة والطفولة في المناطق المهشمة في فلسطين
المخرجات	تم تطوير 15 مركز تم تدريب 45 ممرضا وطبيبا في 15 مركز للأومومة والطفولة إعداد 10000 كتيب يناول أفضل الممارسات الصحية
المدخلات	تحديد المواقع الخمسة عشر اختيار 45 ممرضا وطبيبا

خلاصة: تعمل المؤسسة، وبجهود جماعي، على ترجمة فكرة المشروع إلى خطة مكتوبة تحدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من المشروع، والأنشطة والخدمات التي ستنفذها في إطار المشروع، والفئات المستهدفة من هذا المشروع. كما تضع في خطتها النتائج المتوقعة تحقيقها من تنفيذ المشروع، وتحدد بشكل دقيق الإجراءات والمهام الواجب اتخاذها للإعداد ولتنفيذ المشروع.

٦ ملاحظة: يمكن تجميع المعلومات السابقة بطريقة أخرى عن طريق الإطار المنطقي للمشروع.(انظر ملحق 1)

١١. الافتراضات هي تنبؤات، أو كما يقول البعض تخمينات عن الأحداث والسياسات. والظروف الخارجة عن سيطرة مقدم الطلب قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على احتمالية نجاح المشروع. يجب عند التخطيط أن نحدد الافتراضات المنسجمة مع المشروع فقط. بعد ذلك نصور تلك الافتراضات بشكل واضح بحيث يكون لدينا خطة طوارئ مجهزة مسبقاً.

كما أن الافتراضات تساعد المؤسسة نفسها على تحديد نقاط ضعفها وقوتها وإيجاد طرق لزيادة طاقاتها وقدراتها. الهدف من التحليل المطلوب هو التأكد من أن المؤسسة لديها الخبرة والمقدرة التقنية التي تحتاجها لتنفيذ المشروع. اعتماداً على تحليلها الذاتي لقدراتها، قد تقرر المؤسسة تعديل المشروع، إما بتحسين أهليته وقابليته (مثلاً بإدخال تطوير الطاقم وتدريبه إلى المشروع) أو بخلق روابط مع المؤسسات الأخرى، أو بتقليص مدى المشروع.

١٢. وضع الميزانية وصياغة مبرراتها

## تحديد عناصر الموازنة

يتم اشتقاق موازنة المشروع من أنشطة المشروع والمدخلات التي سيقوم بها وتتضمن مجموعة من العناصر أهمها

١. التكاليف الإدارية

- رواتب الموظفين (الإدارة)
- ميزانية كهرباء وماء وهاتف
- أجرة المكتب
- قرطاسية (الإدارة)
- ضيافة (الإدارة)
- الاتصالات (الإدارة)
- صيانة... الخ

٢. التكاليف المباشرة (التشغيلية للمشروع)

- راتب منسق المشروع
- تكلفة الورشات والتدريبات
- تكلفة طباعة كتب، ملصقات، ...
- مدربين
- مواصلات

٣. المعدات اللازمة لدى بدء المشروع

- أجهزة
- أثاث ... الخ

## التفكير الإبداعي<sup>٧</sup>

يشكل التفكير الإبداعي جزءاً من أي موقف تعليمي يتضمن أسلوب حل المشكلات وتوليد الأفكار ويجب أن يعرف المعلمون وأولياء الأمور أن تنمية التفكير الإبداعي لا يقتصر على تنمية مهارات الطلاب وزيادة إنتاجهم ولكن تشمل تنمية درجة الوعي عندهم وتنمية إدراكهم وتوسيع مداركهم وتصوراتهم وتنمية خيالهم وتنمية شعورهم بقدراتهم وبأنفسهم في جو تسوده الحرية للإنسان ليكون هو نفسه كما خلقه الله لزيادة قدرته في نفسه لتحمل المخاطر وارتياح المجهول بالتفكير الإبداعي.

### التفكير

عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة: اللمس والبصر والسمع والشم والذوق.

### تعريف التفكير الإبداعي :

- لغة: أبدعت الشيء أي اخترعته على غير مثال سابق.
- المبدع: هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد.
- في القرآن الكريم (( بديع السموات والأرض )) أي خالقهما على غير مثال سبق.
- نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً.
- هو نشاط تخيلي ابتكاري يتضمن توليد أفكار جديدة.
- عملية الإتيان بجديد.
- العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة.
- الإبداع نشاط عقلي مركب يتجه الشخص بمقتضاه إلى أنواع جديدة ومبتكرة من التفكير أو الفن أو العمل أو النشاط اعتماداً على خبرات وعناصر محددة ( إعادة تشكيل عناصر الخبرة في أشكال أو صيغ جديدة).

### من أين يبدأ التفكير الإبداعي

الحياة العقلية للإنسان جزء من الحياة الاجتماعية التي يعيشها فالبينة المحيطة والوسط الذي يعيش فيه الإنسان هما اللذان يقرران في الغالب نوع العمل الذي يقوم به وردود فعله على الأحداث، فالتعلم يتأثر بالعواطف الخاصة بالفرد وعواطف الأشخاص البارزين في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان ومن أبرز المؤثرين على عواطف الطفل هو الأم.

### مركز الإبداع

في العقل الذي يمثل مركز التفكير لدى الإنسان ( العقل وظيفة ونشاط للمخ ).

أهداف تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في الصفوف المدرسية

١. إن تنمية الإبداع جزء من مسؤولية المدرسة في تنمية النواحي الإيجابية في الطلاب مع الاعتراف والقبول بقدرات الطلاب المختلفة.
٢. أن الصفة السائدة في الحياة الحديثة هي خضوعها للتغيير السريع وأن المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد في المستقبل قد لا تكون معروفة في الوقت الذي يقضيه الفرد في المدرسة أو الجامعة لذلك يجب على المؤسسات التعليمية أن تشجع المرونة والانفتاح على الجديد والقدرة على التكيف والبحث عن أساليب جديدة لفعل الأشياء والتخلي بالشجاعة إزاء الأمور غير المتوقعة.
٣. مساعدة الفرد على التعامل مع تحديات الحياة وما ينتج عنها من أنواع الضغوط والتوتر.

## مهارات وقدرات التفكير الإبداعي

١. الطلاقة: وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين مع السرعة والسهولة في توليدها ( الطلاقة اللفظية – طلاقة المعاني أو الأفكار – طلاقة الأشكال ).
٢. المرونة: القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، أو مقدرة الشخص على التغير أو التكيف حين يلزم ذلك، تتعلق بالكيف وليس الكم.
٣. الأصالة: وتعني الجدة والتفرد في توليد الأفكار الجديدة وتعتبر محك للحكم على مستوى الإبداع، إنتاج ما هو غير مألوف.
٤. الإفاضة والتوسع: وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة.
٥. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف.

« الخيال الواسع مهم في التفكير الإبداعي ولا يحتقر أي فكرة مهما بدى أنها سطحية لأول وهلة فقد تكون عند التمحيص فكرة قيمة أو قد تكون مبدأ لفكرة قيمة »

## الصفات الإبداعية ( المنتج الإبداعي )

- الحدائة أو الجدة يختلف عن المألوف.
- الفاعلية وتحقيق هدف على الواقع.
- الأخلاقية يلتزم بالقواعد الأخلاقية.

## الصفات الشخصية المبدعة

١. الاستقلالية .
٢. التفوق .
٣. الانفتاح.
٤. قبول الذات.
٥. الإيجابية والحدس.
٦. المرونة.
٧. الانكفاء على الذات.
٨. التسامح مع الغموض.
٩. تحمل المخاطرة.
١٠. تفضيل التعقيد.
١١. القبول بكونه مختلفاً ( قبول الذات ).
١٢. الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
١٣. الانفتاح على الإثارة .
١٤. الثقة بالنفس.
١٥. القدرة على التسامح مع الخصائص المتناقضة في النفس.
١٦. التقدير العالي للصفات الجمالية.

«الإبداع بركان خامد داخل كل فرد يثور متى ما توفرت الظروف المناسبة»

## صفات الطفل المبدع

- أ. المرونة.
- ب. التسامح.
- ت. تحمل المسؤولية.
- ث. الحس الاجتماعي.
- ج. يحبون النجاح.
- ح. غير راضين عما هم فيه.

- خ. يصعب ضبطهم والسيطرة عليهم.
- لد. ا يهتمون بتوليد انطباع جيد.
- ذ. لا يحبون الانضباط بالأعراف الاجتماعية.
- ر. يحبون اللعب والفكاهة.

### عقبات التفكير الإبداعي

- ١- العقبات الشخصية :
  - § ضعف الثقة بالنفس.
  - § الميل للمجاراة.
  - § الحماس المفرط.
  - § التشبع.
  - § التفكير النمطي ( المقيد بالعادة ).
  - § عدم الحساسية أو الشعور بالعجز ( اليقظة والحساسية المرهفة للمشكلات ).
  - § التسرع وعدم احتمال الغموض.
  - § نقل العادة ( أنماط وأبنية ذهنية معينة ).
- ٢- العقبات الظرفية ( المتعلقة بالموقف أو الاجتماعية أو الثقافية )
  - o مقاومة التغيير.
  - o عدم التوازن بين الجد والفكاهة ( الحدس والتأمل والتخيل والمرح ).
  - o عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

”أهم عائق يقف حجر عثرة أمام الإبداع هو التردد في النظر إلى أبعد مما هو مقبول في المجتمع سلوكياً وفكرياً“

### المعلمون الذين يدعمون تنمية الإبداع

- \* يمكن وصف المعلمين الذين يشجعون تنمية الإبداع بأنهم الذين:
  - ü يشجعون الطلاب على التعلم باستقلالية تامة.
  - ü يستخدمون أساليب تعليم تعاونية واجتماعية.
  - ü لا يهتمون إتقان تعلم الحقائق المعرفية.
  - ü يتقبلون الأخطاء المعقولة أو الجريئة.
  - ü يشجعون التقويم الذاتي.
  - ü يقدمون فرصاً لطلابهم للعمل بمواد متنوعة وفي ظروف مختلفة .
  - ü يساعدون الطلاب على التعامل بنجاح إزاء مواقف الفشل والإحباط.
  - ü يكافئون الشجاعة.
  - ü لا يرى نفسه المصدر الوحيد لمعارف الطلاب.
  - ü الإبداع في ترتيب وتنظيم الموضوعات الدراسية.
  - ü الإبداع في إثارة المشكلات .
  - ü الإبداع في تخطيط الدروس ( عدة خطط في الدرس الواحد ).
  - ü الإبداع في النشاطات المخبرية .
  - ü الإبداع في استراتيجية طرح الأسئلة.
  - ü الإبداع في التقويم .

ملاحظة: إن تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب هي في الواقع تدريب للفرد على ابتكار أنماط تفكير جديدة بتنظيم أو إعادة تنظيم المعارف كما أن تنمية هذه المهارات يساهم في زيادة وعي الفرد بقدراته ويكسبه الثقة في نفسه تعينه على التغلب على مشاكل الحياة في المستقبل وهذا يمثل غاية من غايات التربية.

”تعتبر عملية تنمية الإبداع متطلباً أساسياً ورئيساً في التربية وأسلوباً يستخدم لتعليم جميع الطلاب في الصفوف المدرسية“

## الإبداع في غرفة الصف

تتطلب تنمية الإبداع في غرفة الصف تشجيع ودعم الطلاب في النواحي المعرفية بهدف إيجاد:

١. خبرة غنية ومتنوعة في مجالات مختلفة.
٢. ثروة كبيرة من المعلومات العامة.
٣. معلومات متخصصة.
٤. مهارات التحليل والتركيب.
٥. مهارة فن إدراك الروابط والتداخلات.
٦. تفضيل التكيف على المسابرة.
٧. القدرة على إدراك المشكلات وتعريفها.
٨. قدرة الفرد على تخطيط تعلمه وتقويمه.

## من الناحية الشخصية يتطلب الإبداع تشجيع الطلاب على

- ü الانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة.
- ü حب المغامرة.
- ü الاستقلالية.
- ü تقوية الذات.
- ü تقويم ذاتي ايجابي وتقدير ذاتي عالي.
- ü قبول جميع النواحي الخاصة بالذات.
- ü تفضيل التعقيد.
- ü تقبل الغموض.

## من ناحية الدافعية يتطلب من المعلمون تنمية ما يلي لدى الطلاب

١. مفهوم الإبداع والاتجاهات الايجابية نحوه.
٢. حب الاستطلاع.
٣. الرغبة في تقبل المخاطر رغم الخطر.
٤. دافع التجريب.
٥. الالتزام بأداء المهمة والمثابرة والتصميم على إنجازها.
٦. الرغبة في أداء المهام الصعبة.
٧. الرغبة في تحقيق الجدة والابتكار.
٨. التحرر من سيطرة المكافآت الخارجية (الدافعية الداخلية).

## توصيات عامة للمعلمين

//الذين يرغبون في ممارسة أساليب المعلم الأفضل في صفوفهم المدرسية//

١. حفز وحافظ على جو المجموعة المبدعة الذي يسمح للمتعلمين أن يتحدثوا ويفكروا ويعملوا في جو بعيد عن التوتر والقلق ودون خوف من العقوبات.
٢. حاول أن تتجنب ضغط المجموعة وتجنب عوامل مثل الحسد الذي يرتبط بالمناقشة وادعم المناخ التعاوني.
٣. حاول أن تتجنب أو تمنع ردود الفعل السلبية أو العقوبات التي يفرضها بعض الأطفال على بعضهم الآخر.
٤. اعمل على توفير حصص متعاقبة للنشاط والاسترخاء الذي يؤدي إلى التأمل والتفكير.
٥. مارس الدعابة وشجعها داخل غرفة الصف.
٦. شجع اللعب والتعامل الحركي مع الأشياء والأفكار.
٧. ادعم كلا من الاستفسار الذاتي والتعلم الذاتي.
٨. اعمل على توفير المواقف التي تثير التحدي وتتطلب سلوكاً إبداعياً.
٩. تجنب تقديم التغذية الراجعة السريعة التي تشجع أنماط الحلول أو السلوك التقليدي.



١٠. حاول أولاً أن تتجنب قدر الإمكان الأسئلة الإيحائية أو الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها (( نعم أو لا )) .
١١. كن قدوة حسنة وشجع التساؤل البناء المرتبط بالقوانين والحقائق الأساسية.
١٢. بدلاً من طرح الأسئلة على الطلاب يمكنك طرح عبارات تحفزهم بها على طرح الأسئلة .
١٣. زود الطلاب بالإحساءات التدريجية التي تحفزهم على التفكير المستقل.
١٤. اسمح للطلاب باقتراح الأخطاء طالما أنها غير ضارة لهم نفسياً و جسدياً .
١٥. فسر الأخطاء على أنها جهود بناءة في سبيل إنجاز الحلول للمشكلات .
١٦. ادمع الاهتمام بالمعرفة واكتسابها في المجالات المختلفة والمتنوعة.
١٧. أظهر قبولك وتقديرك للأفكار غير العادية ولوجهات النظر والآراء الجديدة والإنتاج الإبداعي.
١٨. علم الطلاب أن يتقبلوا ويقدروا ويعترفوا بإنتاجهم وسلوكهم التفكيرى الإبداعي وبإنتاج وسلوك الآخرين .
١٩. وفر للطلاب مادة دراسية مثيرة ومتنوعة لشرح الأفكار .
٢٠. ادمع ووضح أهمية إدراك الأفكار الإبداعية.
٢١. مارس وطور مفهوم النقد البناء.
٢٢. ساعد الطلاب على تنمية حساسيتهم إزاء التضمنيات والنتائج المحتملة والحلول المقترحة للمشكلات.
٢٣. التغيير المستمر المدروس لطرق التدريس .

### ما هي أهم أساليب وطرق تنمية الإبداع ؟

هناك عدة طرق وأساليب لتنمية الإبداع والتدريب على توليد الأفكار ومن أشهرها :

ý العصف الذهني .

ý القبعات الست لتحسين التفكير.

ý الأدوار والشخصيات الأربع.

ý الاسترخاء الذهني والبدني.

ý التركيز العقلي.

☒ الأسئلة الذكية.

### الإبداع ومخ الإنسان

نتيجة لأبحاث العلماء المختصين اتضح أن مخ الإنسان منقسم إلى قسمين متساويين مخ أيمن ومخ أيسر كلا المخين يتحكم في الحركات وغيرها التي يقوم بها الإنسان بصورة عكسية

المخ الأيسر	المخ الأيمن
المنطق	الخيال
القوائم	الألوان
الكلمات	أحلام اليقظة
الأرقام	الأبعاد
الترتيب	الألحان
	الأصوات



مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية - شمس  
Human Rights & Democracy Media Center  
"SHAMS"

رام الله، فلسطين، عمارة راحة، ط 2  
خلف الممثلة الألمانية

Ramallah, Palestine, RAHA Bldg, 2<sup>nd</sup> floor  
Behind the German representative office  
Tel: 022985254, Fax: 022985255, P.O.Box 429

E-mail: info@shams-pal.org  
c\_shams@hotmail.com

www.shams-pal.org  
**www.shams-pal.org**  
www.shams-pal.org

