

دليل الجزائر 'FORM'

FORM الجزائر

أنجز بطريقة تشاركية، يهدف لتعزيز الديناميكيات الجموعية المحلية من خلال دعم بناء قدرات المجتمع المدني للاستثمار في مجال التدخل الاجتماعي بطريقة منظمة ومستدامة.

بين عامي 2012 و 2013، 15 عضو جموعي استفاد من تدريب المدربين و هذا لهدف إعدادهم لتنشيط ورشات تدريبية لفائدة الجمعيات الناشطة في مناطقهم.

هندسة التكوين لهذا البرنامج الموجه للمدربين جاءت في هذا الدليل ليتم تعليمها و نشرها على أوسع نطاق بين الجهات الفاعلة في المجتمع المدني الجزائري. هذا الكتاب موجه للذين يهتمون، ينقادون و يعملون على دعم الأنشطة التدريبية و التكوينية للأشخاص البالغين بالتحديد و الناشطين في المجال الجموعي. ويشمل قسمين:

◀ الأول يهدف الى تطوير مهارات المدرب من خلال اقتراح أفكار في المجال التربوي أي التعليمي بالإضافة الى النصائح العملية التي تم اختبارها على نطاق واسع في هذا المجال والتي تشمل ثلاثة حقول: تصميم، إجراء وتقييم الدورة التكوينية و التكوين بذاته.

◀ يتضمن الجزء الثاني مجموعة متنوعة من وحدات موضوعية تدرس الحركة الجموعية و نشاطها بصفة عامة ، التنظيم الداخلي و تفاعلاته مع بيئته، من خلال دورة إدارة المشاريع.



بالشراكة مع :

بدعم من:



AFVE



AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

* île de France

هذا الدليل موجه للمدربين الجمعيين

تحت اشراف PAULINE DE LA CRUZ من جمعية BATIK INTERNATIONAL



لقد تم انجاز هذا الدليل بدعم من الاتحاد الأوروبي، الوكالة الفرنسية للتنمية و المجلس الإقليمي لـ Ile de France



نشأة الدليل؟

المشروع FORM' الجزائر

أنجز بطريقة تشاركية، بهدف لتعزيز الديناميكيات الجموعية المحلية من خلال دعم بناء قدرات المجتمع المدني للاستثمار في مجال التدخل الاجتماعي بطريقة منظمة ومستدامة.
ويستهدف المشروع ست مناطق من الأراضي الجزائرية، مع تنفيذ الحصص التدريبية التي أتبعته بنشاطات وإجراءات تضمن التواصل والعمل المتبادل عن طريق التشبيك بين أعضاء الجمعيات وممثلي الحكومة المحلية.

فخلال عامي 2012 و 2013، 15 عضو جموعي استفاد من 25 يوم من التدريب لهدف إعدادهم لتنشيط ورشات تدريبية لفائدة الجمعيات الناشطة في مناطقهم: جمعية نور بوهرا، النجم الثقافي بجاية، شبكة ندى بالجزائر العاصمة و أدرار، المشعل الأخضر و الأمل بقسنطينة و جمعية تاج للصحة بالوادي.
أنجز بالاشتراك مع بولين دو لا كرومن باتيك الدولية وسليمة تروتتي.
هندسة التكوين لهذا البرنامج الموجه للمدرسين جاءت في هذا الدليل ليتم تعليمها و نشرها على أوسع نطاق بين الجهات الفاعلة في المجتمع المدني الجزائري



ÉTOILE CULTURELLE
Akbou



TEJ POUR LA SANTÉ
El Oued



EL AMEL
Constantine



BATIK INTERNATIONAL
Paris



NOUR IMC
Oran



RÉSEAU NADA
Alger & Adrar



FLAMBEAU VERT
Constantine

المؤلفات

Stéphanie Bénamozig
Pauline de La Cruz
Isabelle Devaux
Salima Terranti

طبعة



BATIK International
64 rue Clisson
75013 Paris
www.batik-international.org

ملخص

6	1 ●	هندسة التكوين
22	2 ●	أساليب التدريس الرئيسية
36	3 ●	إعداد وتقديم التكوين
52	4 ●	تقييم التكوين
62	2 ●	قيادة وإدارة مجموعة
62	1 ●	التكوين و ديناميكية المجموعة
72	2 ●	إدارة الصراع
90	3 ●	إعداد وتنشيط اجتماع
102	3 ●	الجمعية داخليا
102	1 ●	الحكم والمشروع الجماعي
114	2 ●	ممارسات إدارة الموارد البشرية موظف و متطوع
135	3 ●	الاتصالات الداخلية
144	4 ●	الإدارة المالية
160	4 ●	الجمعية و بيئتها
160	1 ●	القيادة والعمل الجماعي والشراكة
178	2 ●	الشبكية
192	3 ●	إنشاء حملة مرافعة
204	4 ●	الاتصالات الخارجية
214	5 ●	تركيب وإدارة المشاريع
214	1 ●	إدارة دورة المشروع
250	2 ●	التخطيط الميزاني والبحث عن التمويل
284	3 ●	المنهج التشاركي
300	○	قائمة المراجع

كيفية استخدامه؟

نفترض أن القارئ يشارك في وضعية تدريب مجموعة من الشباب. ومع ذلك، فإن الفصول من الجزء الثاني يمكن قراءته معزلة و ذلك لإثراء المعرفة الموضوعية.

عند قراءة هذا الكتاب، ليس إجباريا اتباع ترتيب الفصول، ومع ذلك، فإنه من الضروري أن تبدأ القراءة من الجزء الأول لرصد أكبر كم من المعلومات. بعض الوحدات التدريبية متكاملة ومتتابعة (وهذا مذكور في ديباجة). الهدف من كل وحدة التدريب، المتطلبات الأساسية، مدهتها والأنشطة التعليمية ذات الصلة (المتاحة في المرافق قرص مدمج أو الموقع www.formalgerie.org) انهم مذكورون في بداية كل وحدة.

هذا الدليل موجه لأن يقرأ، وإنما هو أيضا أداة عمل تدعو إلى اتخاذ إجراءات محددة. فبالنسبة لبعض الوحدات، فمن الضروري مناقشة التجربة الخاصة بالمدرّب أو من الزملاء و تثمين النقاش. وإذا قدم الجزء الأول العديد من النصائح والأدوات اللازمة لتصبح مدرّبا، فالقراءة وحدها لن تكون كافية لجعلك ” مدرّبا جيدا“! فعن طريق الممارسة تكتسب الخبرة و ستتمكن من تشكيل ووضع تقنيات للتدريب خاصة بك، وسوف تثري فهمك للمواضيع المعالجة.

لمن يوجه هذا الدليل؟

هذا الكتاب موجه للذين يهتمون، ينادون و يعملون على دعم الأنشطة التدريبية و التكوينية للأشخاص البالغين بالتحديد و الناشطين في المجال الجماعي. و يهتم خصيصا:
 ◀ لاطارات الجمعوية، متطوعين أو أجراء الذين من مهامهم تحقيق نشاطات خاصة كالدورات التدريبية لفائدة لأعضاء جمعياتهم أو الجمعيات الشريكة معهم.
 ◀ الى المدرّبين ذوي الخبرة الذين يريدون إلقاء نظرة ناقدة على طريقتهم في ممارسة التدريب وتجديدها.
 ◀ المسؤولين عن الدورات التدريبية و اللذين يمثلون دورا هاما في تطوير التكوينات وتصميم ودعم التدريب داخل منظماتهم.

الهدف من هذا الدليل؟

يحتوي الدليل على قسمين :
 ◀ الأول يهدف الى تطوير مهارات المدرّب من خلال اقتراح أفكار في المجال التربوي أي التعليمي بالإضافة الى النصائح العملية التي تم اختبارها على نطاق واسع في هذا المجال والتي تشمل ثلاثة حقول: تصميم، إجراء وتقييم الدورة التكوينية و التكوين بذاته.
 بعد دراسة هذا الكتاب، ينبغي أن يكون القارئ قادرا على:
 - اختيار واستخدام طرق التدريس المناسبة للأهداف المنشودة.
 - تحديد السلوكيات التي يجب أن يتحلّى بها عند التدريب و القيادة.
 - خلق ظروف ملائمة لتيسير التعلم و الاستجابة مع المعلومة و ذلك باستخدام المهارات المكتسبة.

◀ القسم الثاني يتضمن مجموعة متنوعة من وحدات موضوعية تدرس الحركة الجمعوية و نشاطها بصفة عامة ، التنظيم الداخلي و تفاعلاته مع بيئته، من خلال دورة إدارة المشاريع.



هندسة التكوين

7	1 ما يسبق هندسة التكوين
7	1.1 كيف يتعلم البالغون ؟
8	1.2 الإجراءات التربوية
9	1.3 بيئة التكوين
10	2 هندسة التكوين
10	2.1 تحليل الاحتياج
11	2.2 من الاحتياج إلى التكوين
12	2.3 الاستفسار المسبق (مثال متوفر على القرص المضغوط)
14	2.4 من الاحتياج إلى الأهداف التربوية
18	2.5 اختيار الطرق التربوية

1 ما يسبق هندسة التكوين :

البالغ لا يحتفظ إلا بأجوبة الأسئلة التي يطرحها على نفسه أو ما يجزبه... هذا يدعو إذن بالضرورة إلى بيداغوجية حيوية، تساؤلات، أحيانا تكوين - نشاط و عمل إلى في مجموعة متربصين، الشخصيات لا يمكن تجنّب تنوعها، و طرق تعلمها المتعدّدة. و ما هو ضروري لأحدهم قد لا يجتاز إليه الأخر.

مثلا، للتعلم:

المحلّل يحتاج إلى النظري، الهياكل، و المنطق.
الفاعل يحتاج إلى الارتجال، المفاجأة، و الوضع في حالة.
البراغماتي يحتاج إلى الملموس، و تمارين تطبيقية .
صاحب العلاقات يحتاج إلى تبادل التجارب، و وقت للتقاسم .
الخ..



مرّعتي فيك
البالغون؟

البالغ يتعلّم إذا فهم

دائما يتأكد بأن الخطابات مفهومة و مؤولة كما يجب . لا يتردّد في إعادة صياغة تعبير معقّد أو مركّب.
إنه من المستحيل اشتراط فهم متربص لمفهوم عن ظهر قلب دون أن يكون قد فهمه.

البالغ يفهم

إذا أراد حتى لو كان المشاركون في تكوين ليست لديهم إرادة كاملة ، فلا يجب أن يكون هناك عدم توافق بين مشروعهم المهني الخاص و التكوين المفروض عليهم. المتربصون لا يأخذون من دورة تكوينية إلا ما يريدون.

البالغ يتعلّم إذا ربط علاقة مع الواقع و تجربته الخاصة أن تكون ملموسا حتى حينما تعرض مفاهيم نظرية .
التكوين يجب أن يكون مفيدا و يمكن تطبيقه، و ذو علاقة مع النشاط المهني.

المتربصون يجب أن يجدوا فيه مادة لتحسين أعمالهم اليومية. البالغ يحاول دائما ربط ما نعلمه له برأساليه الخاص من المعارف.
التعلّم هو قبل كل شيء ميكانيزم تحوّل، أكثر منه ميكانيزم إيصال. على المكوّن ألا ينسى أنّ العديد من المتربصين يملكون، في مجال مختلف، معلومات أكبر من معلوماته.

البالغ يتعلّم إذا كان يشارك

أنّ تعمل شيئا بنفسك
معناه أن تحتفظ به و تذكره، لذلك يجب تشجيع الطرق التشاركية و دراسة حالات، و لعب أدوار ، الخ... دون أن تنسى أنّ المتربصين البالغين يشاركون إذا كانوا يحسّون أنّ ذلك يعمل على تقدّمهم بالفعل.

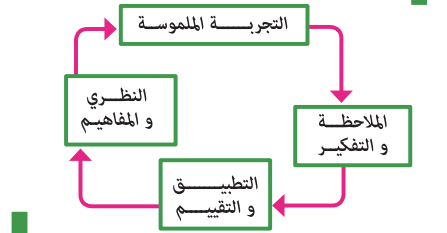
البالغ يفهم إذا أراد

حتى لو كان المشاركون في تكوين ليست لديهم إرادة كاملة ، فلا يجب أن يكون هناك عدم توافق بين مشروعهم المهني الخاص و التكوين المفروض عليهم.
المتربصون لا يأخذون من دورة تكوينية إلا ما يريدون.

إجراء التعلّم أساسي في التكوين، إنّه إذن من المهم أن يكون للمكوّن فهم قاعدي لهذا الإجراء ليتمكن من تقرير المقاربة الأكثر فعالية التي سيستخدمها في تهيؤ وضعه معيّنة.

لقد أثبتت دراسات حول طرق تعلّم البالغين أن النتائج هي الأكثر إيجابية حينما ”

- ◀ يدعى المشاركون لتحديد و تسطير أهدافهم الخاصة للتعلّم.
- ◀ يكون مضمون التكوين منطلقاً من مشاكل تطبيقية يواجهها المشاركون باستمرار.
- ◀ يكون التكوين قد أجري في إطار تشاركي، أين تكون الطرق متنوّعة . هذا الاكتشاف يشرح أحد النماذج المألوفة المعروف باسم ” دورة التعلّم“ مصور عن طريق الرسم التخطيطي أدناه . و الذي طوّره ” دافيد كولب“ و هذه المقاربة تبين العلاقة المباشرة بين التطبيق و التعلّم تحتوي على التجربة، الملاحظة، التفكير و التطبيق.



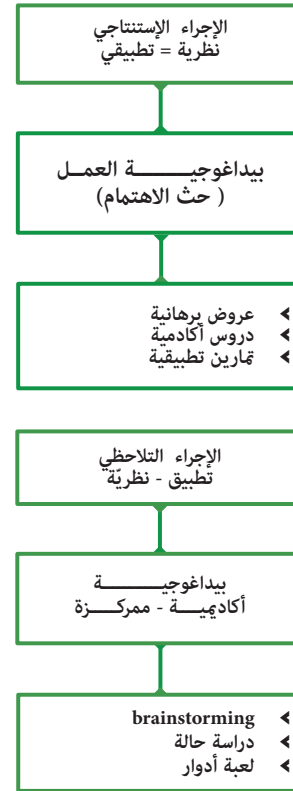
التفكير يستند على التجربة و يجلب استنتاجات و التي يجب أن تتضمن صياغة الأفكار الجديدة. هذه الأفكار تستعمل فيما بعد لجلب تجارب جديدة ممّا يستلزم إعادة انطلاق الإجراء .

1.2 الإجراءات البيداغوجية:

دورة التعلّم لـ (كولب) تحتوي على تعلّم تلاحظي و تعلّم

استنتاجي :

◀ التعلّم التلاحظي يتم عن طريق التجربة و بامتداد خلاطات انطلاقاً من التجربة المعاشة.



◀ التعلّم الاستنتاجي ينطلق من مبدأ أو قاعدة مطبقة في وضعية ما.

فعالية هذه الدورة تعتمد على إدخال هذين التّمتين من التعلّم.

1.3 بيئة التكوين :

◀ أحد أدوار المكوّن هو السهر على أن يجري التكوين في أحسن جوّ ممكن.

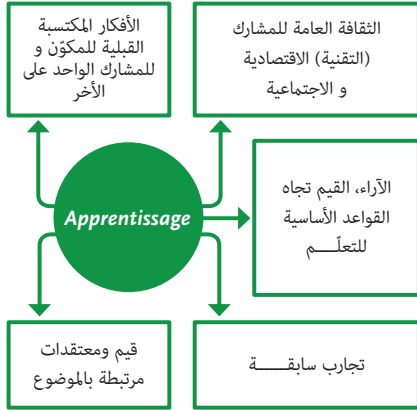
◀ إنه من مسؤوليّة المكوّن خلق جوّ مادي و بيولوجي يمكن فيه للمشاركين العمل و التعلّم . العوامل التالية ضرورية لبيئة جيّدة:

- ◀ شروط و ظروف تطبيقية جيّدة .
- ◀ احترام، تسامح و ثقة.
- ◀ تشجيع الاكتشاف الشخصي.
- ◀ حوّ يسمح بفتح العقل.
- ◀ إدخال فكرة أن الاختلافات جيّدة و مرجوة.
- ◀ لكل واحد الحق في الخطأ .
- ◀ الاعتراف بتنوع طرق التعلّم لكل واحد
- ◀ فهم للطريقة التي سيستعمل بها كل واحد هذا التعلّم.

◀ خلق العلاقة بين هذه العوامل تتنوّع من فوج لأخر، و على المكوّن الأخذ بعين الاعتبار لمميزات الفوج الذي سيكوّنه، و هذا يشتمل على:

- ◀ التجارب السابقة في تكوين الفوج.
- ◀ موقف منظمتهم تجاه المكوّنين .
- ◀ هدف التكوين
- ◀ نمط التكوين المفضل لدى المشاركين
- ◀ فهم الفوج لإجراءات و تسلسل التكوين
- ◀ نمط سلوك المكوّن و نمط التكوين الذي يتوقعه و ينتظره المشاركون .
- ◀ الاحتياجات الخاصة للفوج، مثال : وقت خاص لهداية و نهاية التكوين .
- ◀ مدخل للأشخاص المعاقين.
- ◀ عتاد في تناول الأشخاص الذين لهم مشاكل بصر أو سمع .
- ◀ المواقف و السلوكات، المعارف، و مستوى كفاءات المشاركين في بداية التكوين.

كل هذه العوامل ستؤثر على قدرة المشاركين على التعلّم . و على المكوّن أن يضع هذه العوامل نصب عينيه أثناء تخطيط التكوين، و أثناء التكوين ثم عند التقييم. المخطط أدناه يصوّر التأثيرات الثقافية على التعلّم.



خمس نصوص

بصفة ملموسة، حين يتم تطوير تكوين فعلي المكوّن أن :

- ◀ يسهر على تحضير بيئة جيّدة للتعلّم مسبقاً
- ◀ التركيز على الموضوع المدروس على الاحتياجات و المشاكل الحالية للمشاركين .
- ◀ يستعمل تقنيات تشاركية متنوّعة تركز على معرفة و تجربة المشاركين
- ◀ يشغل المشاركين في مجموعات صغيرة حين يجب عليهم التفكير في النشاطات التي هم بصدد المشاركة فيها .
- ◀ يسهر على أن يبقى التكوين ليّناً و يسمح بالتأقلمات الممكنة لنشاطات مقترحة طيلة التكوين.

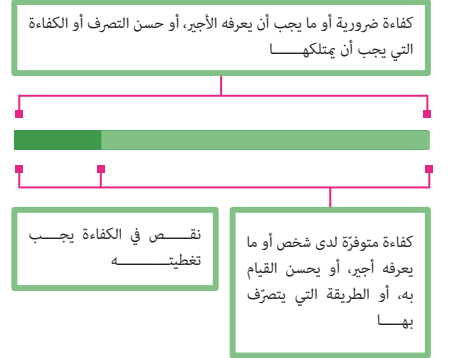
2 هندسة التكوين :

2.1 تحليل الاحتياج :

بالتشارك الجماعي يسهل النجاح أي نشاط تكويني . تعريف الاحتياج و صياغته من المراحل الأساسية التي لا يجب الفشل فيها أو نسيانها. و على المكوّن أن يشارك في هذه المراحل، بل أكثر من ذلك، يجب أن يكون المحرك:

ما هو احتياج التكوين ؟

التكوين إحدى الأجوبة الممكنة لتغطية فارق بين كفاءة مكتسبة و كفاءة متوفرة حقيقية. و قد يعني التكوين شخصا منفردا أو مجموعة أشخاص، و ربما الجمعية في مجموعها. و الاحتياجات قد تتولد عن اكتساب وسائل جديدة، أو وضع طرق جديدة كذلك.



الحاجة قد تنتج كذلك من ملاحظة عدد من الحالات غير المرغوب فيها (نقص في النتائج ، تأخر في التنفيذ، الخ..) و التكوين عند ذلك يشكل وسيلة للتصرف تجاه الوضعية أو الحالة.

أخيرا، فالتكوين يمكن أن يساهم في تقديم شخص حتى لو كان يملك الكفاءات الضرورية لإنجاز المهام . إنه شكل من أشكال تحضير الشخص للقيام بمهام جديدة أو مسؤوليات أو المحافظة على روح الاهتمام.

لا يجب الخلط بين الحاجة و الرغبة

الفائدة الشخصية ليست دائما في تنافس مع فائدة المنظمة، لذلك يجب أن نعرف كيف نفرّق بين ما يدخل في رغبة الفرد و بين احتياجات الهيئة

التعرف على الاحتياجات غير الواعية

بعض احتياجات التكوين لا يعبر عنها الأفراد لأنهم لا يعون نقصا أو تقدّما ممكنا.

كيف ستقوم بتحليله ؟

تحليل احتياجات التكوين يختبر بالضرورة قضية المعرفة التي تبين من يحتاج ؟ و إلى أي تكوين؟ في المنظمة. هذا يمكن التعرف عليه بطريقتين مختلفتين:

(أ) قبل كل شيء، بدراسة كل فرد و التعرف على قدراته و معارفه و السلوكات الضرورية لعمله: " تحليل العمل و المهام المنقّدة " (ب) بعد ذلك، بملاحظة التغيّرات التنظيمية، مثل : التشريعات الجديدة أو التكنولوجيا الجديدة: " تحليل تنظيمي "

تحليل العمل و المهام المنقّدة

هذا التحليل يستعمل للتعرف على القدرات و المعرفة و السلوكات الضرورية لمهنة خاصة أو لسلسلة من المهام التي تصنع خصوصية و نوعية العمل. بتغيير آخر، فالقدرات و المعرفة و السلوكات الضرورية للقيام بعمل أو مهام دقيقة يجب أن يتمّ التعرف عنها ثمّ مقارنتها بقدرات و معارف و سلوكات من يقومون أو ينوون القيام بهذا العمل.

يوجد عدد من الطرق التي يمكن استعمالها لتحليل العمل أو المهام.

نقاش مع المستخدمين: هذا الإجراء يمكن أن يكون خاصا و نوعيا لتحليل احتياجات التكوين أو الانتماء إلى أسلوب التقييم .

مناقشة أو حوار الفسّوج : مفيد لانطلاق الإجراء أو للشرح لفوج ما هو إجراء تحليل العمل و المهام . هذا سيعكس توجهات مشتركة لكن سيطلق القليل من المعلومات الدقيقة أو الواضحة حول أفراد الفوج.

ناقشة مع : الموجهين، المستخدمين أو الزبائن، الأقسام التابعة أو المرتبطة . و هذا يمكن إجراؤه من خلال مناقشة عامة أو حوارات نوعية و خاصة.

تحليل الأخطاء أو الطعون
اختبار بعض القدرات أو الإجراءات.
يجب استخدام أسئلة في مكان الحوار إذا كان عدد الأشخاص الذين نستشيرهم عددا مهما جدًا، أو إذا كان من الصعب بلوغ المستخدمين.
إذا تعلّق الأمر بملاحظات مباشرة في مكان العمل.

تحليل تنظيمي:

التحليل التنظيمي يتعرّف على التغيّرات و التنميات التي ستخلق احتياجات لكل المنظمة أو لبعض قطاعاتها.

بعض القطاعات الخاصة يجب أخذها في الحسّاب:

تشريع جديد أو تغيير في التشريع.

تغيير السياسة

إعادة هيكلة أو إعادة تنظيم .

توظيف أو فصل عن العمل.

تكنولوجيا جديدة.

تغيّرات في المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمة.

تغيّرات في الفوج المستهدف المستفيد من نشاط المنظمة.

تغيّرات في أمّاط الحكومة أو السلطة.

تغيّرات في التسيير و المناجّمانت.

تغيّرات في مصادر التمويل.

الخلاف الأساسي بين هذا التحليل و التحليل السابق هو أنّ هذه التغيّرات يمكن استباقها عموما و احتياجات التكوين يمكن التعرف عليها قبل أن يكون لها تأثير على المنظمة.

2.2 من الاحتياج إلى التكوين

بعدما تتحدد حاجة المنظمة أو الشخص :

(أ) الأشخاص الذين تجب استفادتهم من التكوين يتم اكتشافهم حسب الأولوية:

من هم " المكونون " " المستقبلون " السنّ.

الخبرة العامة و الخبرة حول الموضوع .
المعرفة و التحكم في الموضوع أو المواضيع.
الاهتمام بالموضوع أو المواضيع المعالجة.العدد.
العلاقة فيما بينهم.

في هذه الحالة، فإنّ الأهداف العامة (المحدّدة مسبقا عن طريق تحليلي تنظيمي) و مميزات الجماهير المستهدفة بالتكوين و التي ستحدّد :

توجّهات الأهداف العامة إلى أهداف تربوية (بيداغوجية)

مدّة التكوين

الوسائل البشرية و المادية الموجهة للعمل .

الأشخاص الذين يجب أن يستفيدوا من التكوين لم يتم اكتشافهم حسب الأولوية:

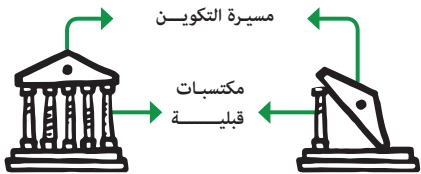
المدّة و الوسائل الموجهة محدّدة مسبقا.

الهدم العام ليتم بلوغه يستلزم توظيف جمهور قادر على بلوغ المستوى الكافي.

في هذه الحالة، فإن الأهداف العامة، و المدّة المقرّرة (أو الممولة)، و الوسائل البشرية أو المادية الموجهة للنشاط هي التي ستحدّد مميزات الجمهور الواجب توظيفه.

المكتسبات القبلية :

المكتسبات القبلية هي مجموع الكفاءات اللازمة لمتابعة تكوين ما، كأسس بيت، لا نراها لمن بغيرها لا يمكن للتكوين الانطلاق أو الجريان بشكل صحيح.



مثال:

- 1 لاقتراح تكوين لحساب تكاليف الإنتاج، فعلى هؤلاء الحرفيين معرفة الحساب.
- 2 من أجل تكوين حول الحوكمة، فإنّ المشاركين يجب أن يكونوا أعضاء مكتب جمعية.
- 3 من أجل تكوين حول التسيير الجماعي للمشاريع، فإنّ المشاركين أن تكون لديهم فكرة حول المشروع.

المكوّن هو الذي يحدّد المكتسبات القبلية. قد تكون مرتبطة بمواضيع التكوين (المثال أدناه) أو بطبيعة الفوج المراد تشكيله. وكلّما كان الفوج فيه تفاوتات كلّما كان من الضعّب ” إرضاء ” كل المشاركين ، سواء حول المحتوى أو الشكل، و التفاوت مرتبط بمستوى التجربة أو التكوين، و بالسّن ، و الرتبة و التحكّم في اللّغة، و المحفزات، الخ...

2.3 الاستفسار المسبق:

إنه وثيقة مبعوثة للمشاركين مرتبطة بالتكوين، و هي تسمح بجمع المعلومات - المفاتيح لتحضير التكوين . إنها أول اتصال بالمشاركين و التي تسمح بجذب انتباههم و اهتمامهم بالتكوين، و هي تتضمّن عدّة أقسام :

أهداف القسم	قسم الاستفسار
تقديم الاستفسار شرح فائدته كيفية استعماله	شرح حول ” لماذا“ أو ” كيف“ الخاص بالاستفسار
تقديم التكوين	عنوان التكوين و أهدافه و برنامجه و اسم المكوّن، الخ..
معرفة أحسن للمشارك	اللقب و الاسم المنظّمة و قطاع النشاط الوظيفة و الأقدمية في المنظّمة التكوين و التجربة المهنية التحكّم في المكتسبات القبلية
تحضير التكوين	أهدافكم من التكوين : - الموضوع و البرنامج الذي يهتمكم أكثر - الأسئلة التي تطرحونها - تجربتكم بالنسبة لموضوع التكوين - الوضعيات المهنية التي تطبقون فيها التكوين - معلومات أخرى تقدّمونها للنشاط
تنظيم التكوين	- الوفرة و الانشغالات - التحكّم في اللّغة .

حسب الحالات، فإنّ الاستفسار سيحتوي بعض الأركان أو الأقسام دون أخرى، و قد يشتمل على أسئلة مفتوحة، أو مغلقة، أو ذات اختيارات متعدّدة.

◀ في إطار تكوين تمّ انجازه:

- عناصر المعلومات حول ملمح المتربص
- أهدافه من التكوين (دوافع)
- تجربته حول الموضوع (معارف و كفاءات)
- الوضعيات المهنية التي ستتبع
- معلومات أخرى (مستوى التعبير الشفوي و الكتابي، انشغال الاستعمال الزمني و التنقّل)

◀ في إطار تكوين سيتمّ انجازه : الاستفسار يجب أن يتضمّن زيارة عن السابق العودة إلى تساؤلات ذات علاقة بتحليل العمل و المهام أو تساؤلات تنظيميّة (أنظر أعلاه) في بعض الحالات، فإنّ الاستفسار قد يكون هدفه اختيار أو تصفية المشاركين في التكوين. فالأشخاص الذين لا يملكون خبرة أو لا يتحكمون في اللّغة أو لا يملكون الدوافع الكافية، يمكن إبعادهم من التكوين. في هذه الحالة يجب التوضيح في قسم التمهيد للاستفسار أنه يشتمل على وظيفة الاختيار .

حذار

- ◀ المعلومات التي تمّ جمعها يجب أخذها في الحسبان أولا تجب صياغة أسئلة أخرى غير التي هي مفيدة لتحضيركم.
- ◀ أجوبة المشاركين ذاتية، فكل شخص يقيّم مستوى تحكّمه في موضوع حسب سلم شخصي و ليست بالضرورة نفس سلمك.

مثال :

ما هو مستوى تحكّمك في المواضيع التالية :

- 1 لا أتحمكّ تماما
- 2 أتحمكّ قليلا
- 3 أتحمكّ جيّدا

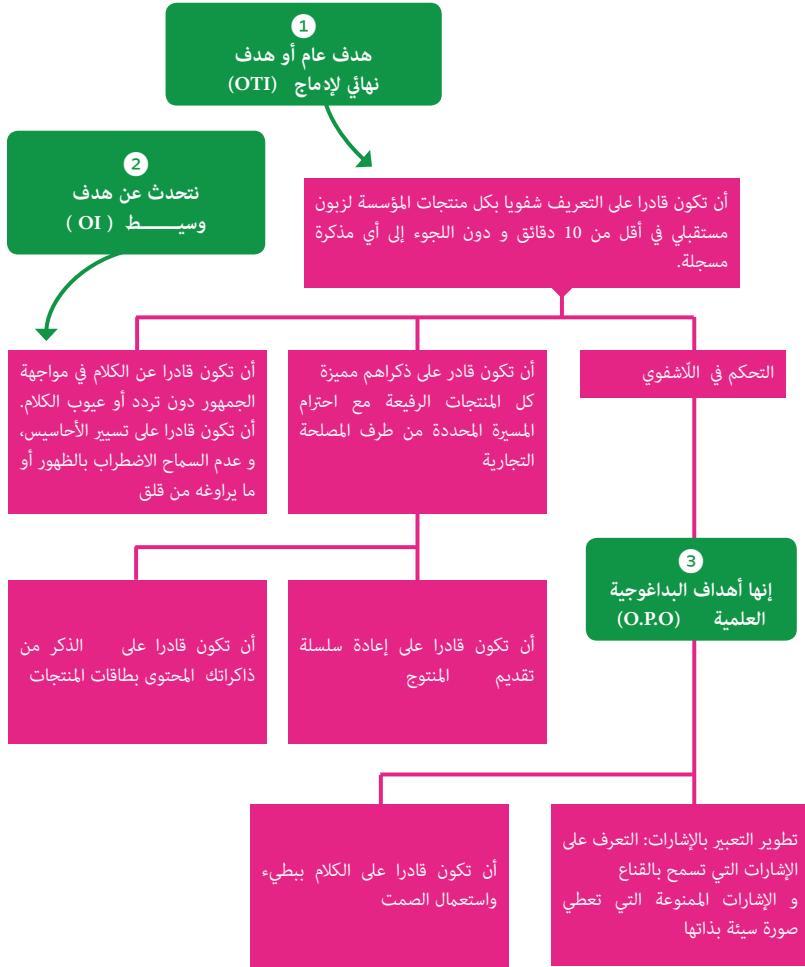
- تشخيص مشروع :

- التسيير المالي :

ينصح أن تطلب بوضوح ما يرمي إليه هذا التقييم الداني:

ضع إشارة في الخانة المناسبة حول مستوى تحكّمك في المهام أدناه .	املك معارف	أملك تجربة	أملك و معارف تجربة	لا أتحمكّ إطلاقا
تشخيص مشروع				
تسيير مالي				

◀ لا يجب إن يكون الاستفسار طويل جدا للتأكد بأن المشاركين سيكملون بشكل مفصل حتى النهاية.



مع الأهداف البيداغوجية المسطرة. و كخبير في الميدان، فالمكون سيميل إلى الرغبة في القول الكثير في الموضوع أو الصياغة. مضمون جد مفصل، و هذا يعني نسيان أن تكون الآخرين ليس أن تقول لهم كل ما تعرف، و لكن فقط ما يجب أن يعرفه الآخرون و ما يحتاجون إليه.

أن يكون، قد يكون أحيانًا مخجلًا، لكوننا لاستطيع بالضرورة إيصال مجموع العارف. يجب اكتشاف أحيانًا بالمرور على موضوع، كنا نتمنى الحديث عنه، مرور الكرام بدلًا من الحديث عنه لساعات. يجب في كل أحوال أننا لم ننس المعلومات المهمة. المخطط الذي نختاره للتكوين هو كذلك أكثر أهمية من المضمون. لأنه يمثل نظام يمثل نظام الصرامة و يساهم في الفهم و الاحتفاظ بذلك في ذاكرة.

تقنية الشجرة
هذه التقنية تسمح من خلال استنتاجات متتالية بتحديد الأهداف الأولية للتكوين. يتعلق الأمر بالمسار الذي يجب أن يتبعه المتربص لبلوغ الأهداف المصاغة أدناه.

مل هو الهدف الأساسي الواجب بلوغه في النهاية التكوين؟ 1
من أجل تحقيق هذا الهدف، ماذا يجب فعله؟ 2
و هكذا ..

بلوغ عملية الشجرة هذه، يجب:

1 - وضع قائمة غير مرتبة للمراحل الضرورية لبلوغ كل هدف عام للتكوين، مع طرح السؤال التالي على أنفسنا: "ماذا يجب حفظه لبلوغ هذا الهدف العام؟"
2 - بعد وضع قائمة الأهداف و المراحل، يجب القيام باختبار الأهداف

3 - إعادة صياغتها حسب قواعد التحيرير (verbes actifs)
4 - ترتيب الأهداف بغية الحصول على التقدم الأكثر ملائمة حسب السكان الواجب تكوينهم.
5 - نراقب إن كان:

كل هدف بيداغوجي متوافقًا و متناسقًا مع الهدف السابق و اللاحق (التبادلية فيما بينها).

كل هدف بيداغوجي هو ضروري لبلوغ الهدف الشامل. بطرح السؤال التالي على أنفسنا: "و لو كان هذا الهدف غير موجود" ماذا ستكون النتائج بخصوص بلوغ الهدف الشامل؟"
قد يؤدي بنا الأمر إلى إلغاء بعض الأهداف بيداغوجي.

2.4 من الحاجة إلى الهدف البيداغوجية

الهدف البيداغوجية تضمن العلاقة بين محتوى التكوين و الوضعيات المهنية، النسبة للمكون، فلنصلح لـ:

- يعرف أين يسير.
- مراقبة وصوله إلى ما يريد بلوغه.
- تسهيل التقييم في نهاية الفصل أو التكوين.
- تسهيل التنشيط بتقديم مؤشرات لاختيار طرق بيداغوجية .
- "تصحيح" الطلقة بعد الدورة تمهينية.

صياغة الهدف البيداغوجي.

صياغة هدف بيداغوجي معناه تحديد كفاءة يجب بلوغها: التي يبحث المتعلمون عن اكتسابها و التي يمكن للمكون مراقبتها في نهاية التكوين المناسب.

سلمية الأهداف في تكوين:

الهدف العام /هدف التكوين

أهداف بيداغوجية

أهداف فرعية

أهداف بيداغوجية يصاغ من طرف المكون بعد أن يتعرف على: سياق الغرض.

شروط انجاز التكوين.

المبادئ العامة المشروطة من إطار التدخل.

يجب أن تكون الأهداف على أكبر قدر ممكن من النوعية. فالتعابير مثل " معرفة" "تقدير" تعتبر جد واسعة و ضبابية، و التعبير مثل "تخطيط" "إنجاز" "تعرف" تعتبر ملموسة أكثر وبتالي سهلة للتقييم.

يجب أن تكون الأهداف دائما واقعية و يمكن بلوغها لتجنب كل إحساس بالفشل الشخص لدي المكون أو المشار كي.

أمثلة:

- أن تكون قادرا على انجاز مخطط الاتصال الخارجي للجمعية.
- التعرف على مصادر المنازعات.
- التحكم في التقنية شجرة المشاكل و شجرة الأهداف.
- التخطيط لوضع تشخيص تشاركي.

التحديد بالتفصيل المحتوى التكوين:

على المكون أن يسهر على أن يكون مضمون التكوين في توافق تام

عند انتهاء عملية الشجرة هذه، يجب طرح سؤال على النفس نصوص المضامين التي يجب إشراكها للأهداف. و نطق من الأهداف العملية.

مثال:

- على المتربين أن يطوروا استعمال إشاراتهم:
- الوعي بأننا نعبر بجسمنا تماما كما نعبر بكلمات.
- مبدأ الإشارات الممنوعة في التواصل يجب تذكره.
- ما تعمر عنه أهم الأعضاء (اليدين، الرأس، الخ).
- الاحتكاكات الذاتية.
- التوافق و التناسق بين الإشارة و الخطاب.
- التقدم البيداغوجي و مخطط التكوين. عملية أو تقنية الشجرة
- ستساعد على تعديل مخطط التكوين، هذا مهم جدا، لأن توافقه و تناسقه مقرر لتسهيل التعلم.
- من الأبسط إلى الأكثر تعقيدا - الأدرج البيداغوجية
- كل مربع مرقم يمثل مشهدا بيداغوجيا يناسب هدفا وسيطا أو عمليا.

المدرج البيداغوجي يدك " بالهيكل العظمي" لتدخلك الذي سيثري فيها بعد بالمخطط المفصل واختيار الطرق البيداغوجية (انظر أعلاه).

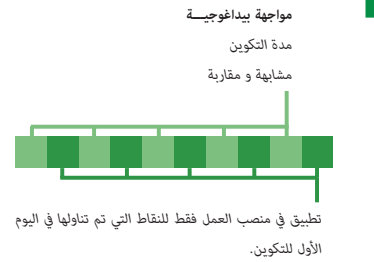
لكل درجة أو مربع مرقم ستقوم بالتأكيد ب:

- تصفيه واختيار المضمون النظري اللازم.
- اختيار الطرق البيداغوجية.
- تحديد مدة المشهد أو الفصل.
- تحضير السندات مسبقا.
- تحضير مسبق لتقييم وسيط يصادق على بلوغ الهدف الوسيط.
- الأدرج البيداغوجية يمكن أن تؤدي إلى تقييم على طول تحضير التكوين.
- دورة تكوينية قد تتضمن عدة أدرج بيداغوجية إذا كانت الدورة تفسر عدة مواضيع أو عدة أهداف شاملة.
- إلى جانب هذه الأدرج يضاف إعلان آخران لتشجيع نقل المعارف و حسن التصرف:

1-الاستراحات:إنها ضرورية " الهضم " المعلومة المتلقاة لأنها تسمح لعقول المعلمين القيام بعمل لا شعوري في التصفية و الترتيب.

2 التكرار و الإعادة: تشجيع على الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة، ويتقدم مع عدة مرات من العودة إلى الوراء وهذا يسمح بتسيخ المعلومات بشكل مستدام وخاصة المبادئ الأكثر تعقيدا. حذار يجب في كل مرة تنوع طريقة تقديم الأشياء وقولها وليس استخدام نفس الصياغة دائما. حينما يمتد تكوين على مدى عدة أيام، فإن الإعادة تكون إجبارية في بداية كل يوم.وعلى المكون أن يقدم حوصلة لما تمت مشاهدته سابقا أو تم تناولها قبل الدخول في مرحلة جديدة من برنامج التكوين.

تقسيم تكوين إلى عدة مراحل:



عندما نتناول عدة عوامل لسؤال ما بينما يكون تخصيص وقت لكل عامل ضروريا.

عندما يكون المتربصون غير حاضرين أو غير جاهزين لعدة أيام متتالية هذا يستلزم تخصيص وقت طويل بشكل كاف و عند كل لقاء للتذكير بالدورة السابقة و تقديم تقرير حول الوضع في التنفيذ بين الدورات.

مستوى التكوين:

وضع أهداف مستوى المتربصين ويمكن لحاقه أو بلوغه،والعكس أصعب، لأنه من النادر أن تجد متربصين يتجرؤون على الاعتراف بعدم فهمهم.

لا تستهدف عاليا جدا هدف جَد طموح

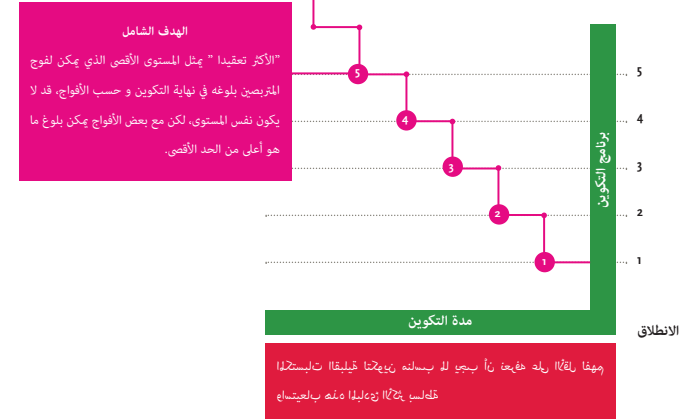
خطر الشعور بالفشل، فأغلبية المتربصين لن يفهموا.

هدف جيّد

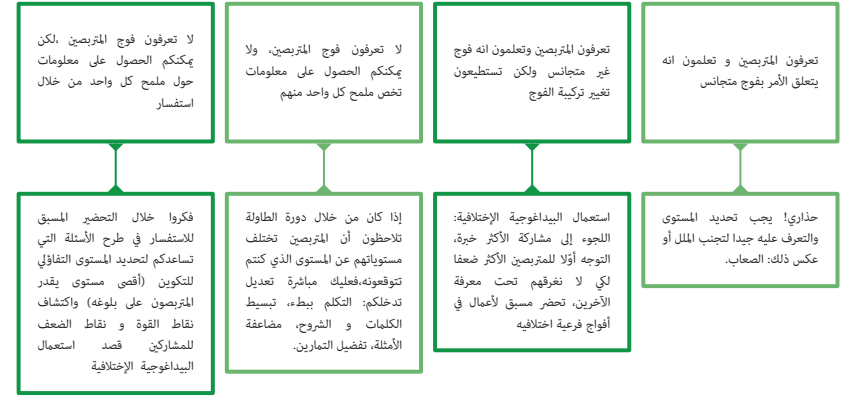
مستوى المتربصين

هدف جَد محدود ... ولا جَد منخفض

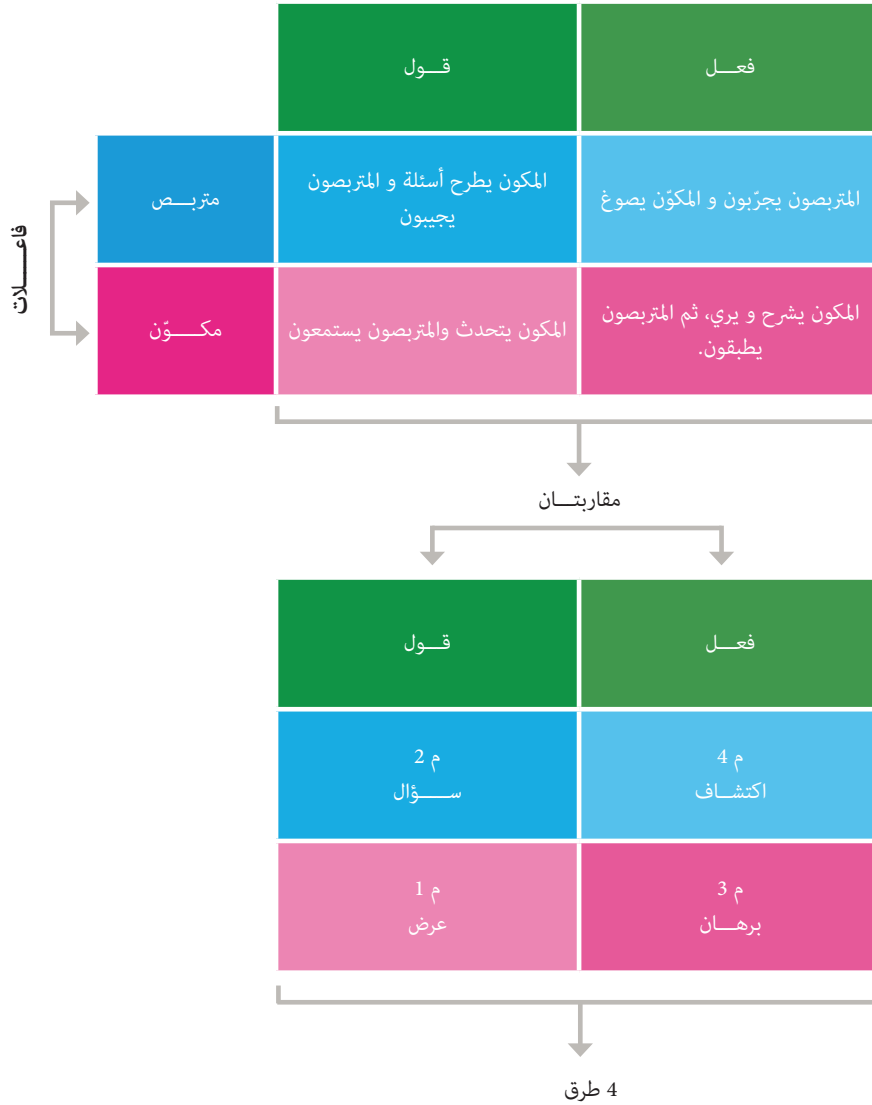
تبذير القدرات وغياب الواقع، يسبب الملل أو الاضطراب للتكوين عن طريق التثرات أو السخريات



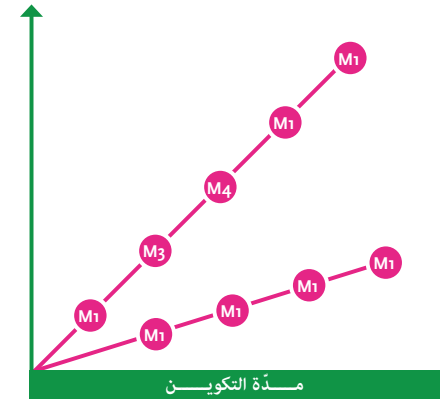
توجد عدة حالات لتحضير تكوين تمّدنا باستفسار عن صعوبات التكوين:



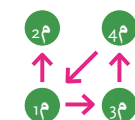
2.5 اختيار الطرق البيداغوجية
 ما يحسب في تكوين ليس ما يقوله المتكون، ولكن ما يفهمه و يحتفظ به المتربصون! إذا التكوين مجرد "استرجاع" المعلومات، فانه من الأكثر مردودية شراء كتب حول موضوع معين. على المتكون أن ينوع الطرق البيداغوجية و ألا يكتفي بالعروض.
 البالغ يتعلم: إذا كان يفهم و إذا كان يريد، وإذا احسب انه معني وان الموضوع يهّمه، و إذا كان يشارك، وإذا كان يجد رابطا بيني ما يقدم لهو بيني الواقع و تجربته الشخصية.
 إذا كانت الحاجة و الأهداف مشكلة في شكل كفاءات يجب



على المكون أن يختاره لكل وضعية معينة الطريقة الأكثر ملائمة حسب مستوى و ملمح المتربصين، وحسب المفهوم المعالج، الخ..... ينصح بالتناوب بين الطرق للقضاء على الملل و إعادة لفت الانتباه.



التداول بين مختلف الطرق ينمي الفعالية الشاملة للتعليمات، خاصة حين يكون فوج المتربصين متفاوتا جدا أو متباينا



العرض و الاختيار طريقتان تتمركزان على الكلمة



م 2
المكون يسأل
المتربصون يستمعون
ثم يفكرون و يتصرفون



م 1
المكون يتحدث
المتربصون يستمعون
ثم يفكرون و يتصرفون



في العرض، يكون المحتوى محمولا من طرف المكون من خلال خطاب مهيكّل انتبه إلى:

*اشترك الفوج.
*تصوير خطابك بصريا.
تحديد المدة.
عدم بدئ تكوين لعدة أيام.



البرهنة و الاكتشاف، طريقتان متمركزتان على العمل.

م 3
المكون يشرح، يرى و يبرهن
ثم إذا كان ذلك ممكنا
المتربصون يعيدون ما قام به المكون



م 4
المتربص، فاعل لتكوينه الشخصي، يفعل ثم
المكون يشرح ما تم فعله و يصوغ

في الأسئلة، على المكون أن يوجه المتربص إلى اكتساب معرفة، من خلال طرح أسئلة عليهم، و يحثهم تدريجيا على التفكير، و المتربصون يجيبون انطلاقا من خبرتهم الشخصية، و معارفهم، الخ. التساؤل قد ينطلق من سند أو عرض فيلم أو مثال، الخ.

انتبه إلى :

عدم طرح أسئلة جدّ صعبة و ترك المتربصين يجيبون.
لا يجب الخوف من سكوت المتربصين و لا تجب نيابة عنهم.
في غياب الإجابة، غير التقنية (post-it)
تدعيم الأجوبة الجيدة.
عدم تجاهل الأجوبة الغريبة
عدم السخرية
التوجه إلى المتربصين و تجنب سيطرة شخص على الأجوبة.
التحكم في تسيير الأجوبة.

البرهان لا يتوقف عند إعادة إشارة تقنية.

مثال: تكوين هو الاتفاقيات =» تسيير منازعة بتغيير المكان حول طاولة الاتفاقية و التقرب من الطرف المضاد أو المعارض.

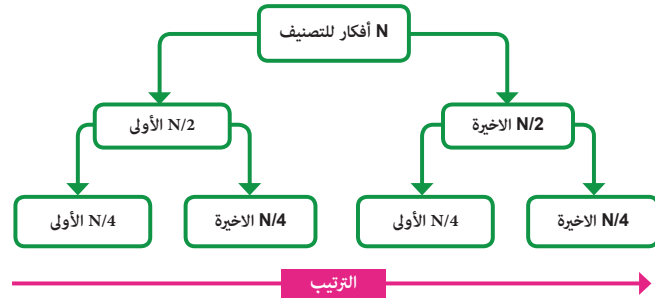
للنجاح في برهنة :

الاكتفاء بما يمكن القيام به في قاعة .
إنه إعادة تمثيل، و ليس فيها ارتجال.
يجب تحضير البرهنة جيّدا بتفكيك كل المراحل.

الاكتشاف يستند على تمارين بيداغوجية، ألعاب أدوار و دراسة حالات. يتعلّق الأمر ” بالعمل على جعل الأخر يكتشف“ و بالاستناد على نجاح المشاركين الذين يكتشفون 80 % من المحتوى أو المضمون، مما يشجع على اكتساب المعارف. المتربصون يستطيعون أن يخطئوا عند إنجاز تمرين، في هذه الحالة يجب الاعتراف بالعمل المنجز.



1 تنشيط العصف الذهني « طرح الأفكار » :



ثمة منهج بديل وهو المنهج المتناقض : المكون يطرح نوعين من العصف الذهني بالتوازي على نفس الموضوع لكن بطرح الأسئلة بطريقة مختلفة.



هذه التقنية تركز في أن نطلب من المتكون التفكير في مشكل، ايجاد أفكار ،تقديم اقتراحات أو اعطاء تعريف بغض النظر عن جميع الأفكار المسبقة. فهي تساعد على كسر الروتين ورفع مستوى الوعي والإبداع.

ثلاثة مراحل:

تعريف المشكل المراد معالجته: يجب على كل واحد فهم الموضوع قبل البدء.

: لا رقابة على أي شيء ،نقول جميع الأشياء التي نفكر فيها، يجب على الجميع المشاركة. يجب تدوين - بحث الأفكار كل شيء وطرح الأسئلة أو طلب إعادة الصياغة اذا كانت الفكرة غير واضحة .

ترتيب الأفكار، اقتراح حلول أو خطة عمل.الترتيب يستطيع أن يكون على شكل رسم بياني سببي (أنظري الأعلى) أو عن طريق مجموع أفكار .

بحث الافكار يمكن أن يكون بطريقة تصريحيه أين كل شخص يعطي الأفكار أو باستعمال قطع ورقية أو كرتونية للكتابة عليها من دون كتابة الاسم . في هذه الحالة نؤكد على أهمية كتابة فكرة واحدة في كل قطعة ورقية . نرتب الأجوبة كل مجموعة على حده حسب تشابه الافكار .

مثال :
العصف الذهني 1:
شروط نجاح مشروع تنموي

العصف الذهني 2:
الاطء الواجب تفاديها في مشروع تنموي

هندسة التكوين التقنيات البيداغوجية الاساسية

23	1	تنشيط العصف الذهني « طرح الأفكار »
24	2	استعمال سبورة ورقية
25	3	العمل في مجموعة فرعية
26	4	اعداد وتنشيط لعبة الدور
28	5	المنتدى مسرح
30	6	دراسة حالة
32	7	تمارين تطبيقية وإختبارات
33	8	الشهادة
34	9	سند التكوين

2 استعمال سبورة ورقية :



2

المدرّب يخرج الجدول بحيث يمكن قراءة المتدريين. و يمكنه ان يتحدث ويشاهد مجموعتهم



1

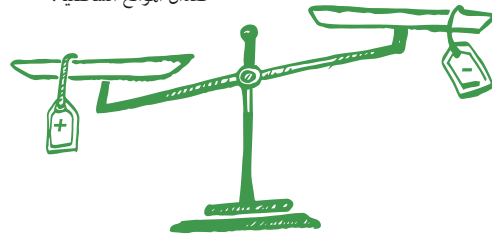
المدرّب يكتب على اللوح، فهو صامت.

3 العمل في مجموعات فرعية:

لماذا دفع المتكويّن على العمل في مجموعات فرعية :

مصلحة العمل في مجموعات فرعية التفكير والمناقشة سهل. حفز الإبداع الفردي. فقدان الموانع الشخصية.

حدود العمل في مجموعات فرعية إدارة صعبة من قبل مشرف



الإيجابيات تفوق

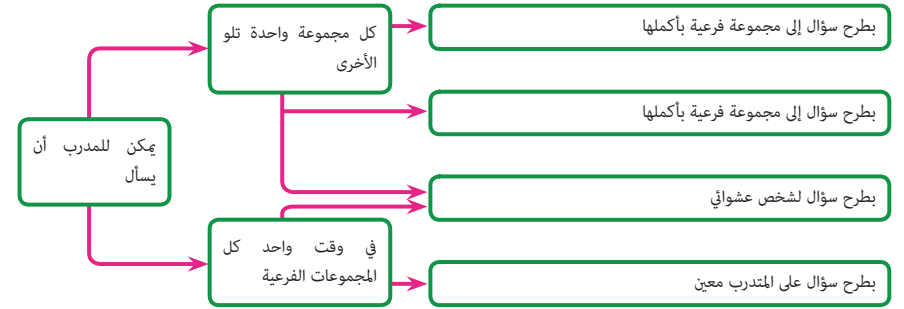
كيف نكون المجموعات الفرعية:

تستطيعون ترك المتكويّن يكونون المجموعات بطريقة عفوية. سيكون عندهم ميول لتكوين مجموعات منسجمة. لتشجيع روح الفريق وتعزيز التماسك، فإنه من المستحسن خلط المشاركين والوضع المثالي هو أن تضع في كل مجموعة شخص يمكن أن يؤدي دور الوسيط أو المُسهّل. بطبيعة الحال اذا لاحظت من خلال عمل في مجموعة فرعية أن هناك شخصين لديهم صعوبة في العمل مع بعض فاحرص على فصلهم عن بعضهم في النشاط الموالي .

تنظيم العمل في المجموعات الفرعية :

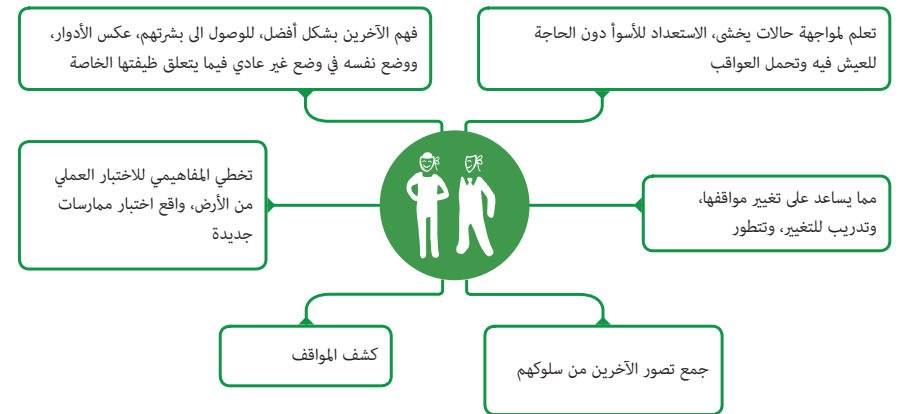
- لا يجب على المجموعات أن يتضايقوا من بعض: حتى لو كانوا في نفس قاعة التكوين يجب الحرص على تباعد المجموعات بشكل كافٍ لتفادي التداخل.
- يجب على المكون أن ينتقل من مجموعة الى أخرى بطريقة منتظمة وأن يقضي مدة طويلة مع مجموعة واحدة. هي فرصة للتحقق من أن التمرين مفهوم ومرافقة المجموعة في حالة توقف عندما يكون هناك اثنين من المُكوّنين، نُنْبهه أن تبادل الحديث حول الملاحظات المعبر عنها في مجموعة لتجنب التدخلات المتضاربة.

الاستجاب:



4 اعداد وتنشيط لعبة الدور:

الهدف من لعبة الدور هو استعمال المسرح (حوار و نشاط) كأداة تعليمية. هذه المجموعة من الحوارات والأنشطة تشكل السيناريو. على عكس سيناريو المسرح، السيناريو المستعمل في لعبة الدور يجب أن يكون غير كامل لكي يسمح للحاضرين المساهمة في عملية الإبداع وتطوير أفكارهم .



البناء:

سيناريو لعبة الدور يجب أن يتكون من عنصرين أساسيين:

- ◀ الوصف الواضح لعنصر البداية : السياق، كيف حدثت هذه الوضعية ،من الضالع،الى أي مدى؟
- ◀ الإشارة الى أي رد فعل أو سلوك محتمل لكل شخصية بمجرد أن تبدأ اللعبة وتسمى أيضا الاحاطة.

في سياق اللعبة	
ماذا، ما هي المواقف التي يمكن اعتمادها من قبل الجميع؟	كيف تلعب لعبة، ما هو عليه أن يفعل؟
حيث يجب أن تنشأ هذه الحالة، تحت أي ظروف المادية؟	كيف، كيف اللعبة هو انه يلعب؟
وعندما يكون موقف لعبة يمكن أن تحدث، سنويا أو في دورة؟	من سيشارك وما سيفعل الطلاب الآخرين؟

للوصول على مزيد من التفاصيل حول إعداد لعبة الأدوار، ارجع إلى ورقة إعداد لعبة الدور في قسم أدوات .

استخلاص المعلومات بعد لعبة الدور:

هو أساسي لأنه يسمح بالانتقال من وضعية اللعبة الى الواقع المدرس.المبدأ بسيط ، نقوم بتفكيك الوضعية نقطة بنقطة كما نُعبت .

1. يجب في البتء أن نطلب من المشاركين رأيهم حول الدور الذي قمصوه.
 2. ثم نعطي الكلمة للملاحظين
 3. أخيرا ، نقحم انفسنا لاسترداد المشاهد التي تحتوي العناصر المهمة ونعيد صياغتها
- ينبغي اعطاء الأولوية للوقائع والامتناع عن أي حُكم،المكون يجب أن يكون سهلا للتبادلات بين المشاركين.

5 مسرح المنتدى:

المنهج :

منتدى المسرح أنشأ على يد البرازيلي (أوغستو بوال) في الستينيات وهو نوع من ممارسات مسرح المصطفدين "الذي يعتمد على إعادة الحوار بين البشر لأننا نعرف أن جميع العلاقات الاجتماعية بين البلدان ، الطبقات،الأعراف و الأجناس ...الخ- تتجسد غالبا في مونولوج أين يكون واحد من مناصرين العلاقة يتحكم ، يتحدث ، يفرض بينما الآخر عازم على الصمت . مسرح المصطفد يساعد على فهم وقطع علاقات التبعية،لا يطمح أن يُكتفٍ مواطن مع مجتمع غير عادل لكن يطمح على تغييره (بوال2004)

مع هذه الفلسفة تقدم الوسائل لتعلم الدفاع عن أنفسنا ضد من هم أقوى منا أو بطريقة أخرى تقديم الوسائل للمصطفدين لتعلم مجابهة الظالمين ، وعليه يوجد عدة تقنيات من بينها مسرح المنتدى الذي يُمارس في عدة بلدان .

إذا كان لزوما على مسرح المنتدى أن يتكيف مع السياق ،الثقافات...مع أخذ عدة أشكال ،فهو يحتفظ بمبادئه الأساسية " أن نحول المشاهد الى بطل لعمل مسرحي وبهذا التغيير أن نحاول تغيير المجتمع لا أن نكتفي بتفسيره . " (بوال 2004). مسرح

المنتدى بطبيعته ليس وظيفته تمرير رسالة "غير مضمومة". هو يتسائل ، يرفع مستوى الوعي، يكتشف عدة حلول لمشكلة ويواجهها لكن لايفرض أبدا حقيقة أو حل .

الأهداف :

تمرين مسرح المنتدى هو أداة تشاركية وبيداغوجية تُستعمل بعدة طرق حسب هدف التكوين /الورش/ التبادل . هو غالبا ما يستعمل لتحسيس عامة الناس لكن يستطيع أيضا أن يسمح بالتحقق من صحة استيعاب المحتوى النظري بتمرين تطبيقي . وهو إبراز المكتسبات وغير المكتسبات حول المواضيع : سلوكيات التواصل ، المعرفة التواصلية تسير الصراعات، تسير مجموعة . التمرين يسمح أيضا للمنشط باكتشاف الصعوبات والاحتياجات الجديدة للمشاركين التي تستطيع أن تغذي اقتراحات جديدة لتقوية المهارات .

حسب الحالات المختارة من المشاركين، هناك مواضيع أخرى نستطيع التطرق لها خلال هذا التمرين.إذا كان هذا ضروري ، يجب أن يكون الوقت مكرس للمواضيع الأقل اتقان من طرف المشاركين .

خطوات التمرين

كما جرت عليه العادة، مسرح المنتدى أنشأ من طرف فرقة من المحترفين والمختصين في هذه التقنيات، وهو يتكون من مرحلتين :

الأولى تكمن في تمثيل عدة مشاهد تعرض وضعية ملموسة يعيشها الناس في حياتهم اليومية أو المهنية. الشخصيات يؤدون سواء بطريقة واقعية ، معممة أو مجازية مختلف المشاهد المختارة مسبقا وفقا لأهداف التمثيلية .خلال المرحلة الثانية ، تُعاد التمثيليات بحيث أن القائد أو المكون يستدعي المشاهدين للتدخل لتعويض أحد الممثلين ودعم النقاشات واقتراح حلول جديدة للسؤال المطروح أو المشكل المثار

اذن هناك حوار مفتوح مع الحاضرين. المشاهد يصبح طرف فعال ويقترح، عن طريق الخيال ،منح القصة دفعة للأمام. يمكن للمشاهد أن يصدر كلام يُعاد أخذه من طرف المجموعة ويفتح تفكير وآفاق للوضعية الابتدائية.

السير التطبيقي

1. عرض المبادرة ،دون التعمق في الهدف البيداغوجي : لا يجب على المشاركين أن يكونوا معبئين بطريقة نظرية ، يجب ان يحضروا أنفسهم للمشاركة تاركين أنفسهم مُوجَّهين لتجربة التمرين بطريقة ملموسة .

2. لعبة كسح الجليد : تقليديا، منتدى المسرح يبدأ تلقائيا بلعبة. يتعلق الأمر بالثقة والتفاهم الجيد في المجموعة لكي يشعر كل واحد بالراحة ويعبر عن رأيه بسهولة .

3. تكوين مجموعات فرعية : هناك ألعاب يمكن أن تُستعمل لتكوين المجموعات إذا لم يكن هناك ترابط مسبقا . كل مجموعة يجب أن تعمل على تحضير تمثيلية بعد ذلك تعرضها ،يلزم توقع الوقت الكافي للحوار (حوالي 2 سا لـ 3 مجموعات تتكون من 3 الى 4 اشخاص)

4. اعداد التمثيليات : نطلب من المشاركين رواية وضعية مهنية صعبة لم يستطيعوا ايجاد لها حل . يجب أن نطلب من الشخص الراوي أن يصف جيدا الوضعية ، أن يذهب الى الجزئيات .كل طرف من المجموعة يجب ان يروي قصة حقيقية (ليس من الضروري تسمية الأشخاص،لا يجب أن تكون القصة خيالية). يجب على المجموعة أن تقرر القصة التي ستخارها وتعرضها. اذن كل طرف من المجموعة لديه دور يقوم به (في جميع الحالات لايجب على البطل أن يلعب دوره الخاص به). بداية واضحة ونهاية يجب أن يكونا مقرران من الفريق كي يسمح بفهم جيد للقصة . النهاية يجب حتما أن تكون سلبية و تترك بدون حل. يتعلق الأمر بإبراز صعوبة أو صراع يثيران التساؤل أو حتى غضب المشاركين.

5. المنتدى : بمجرد انتهاء التمثيلية ، المنشط يستجوب باقي المشاركين استنادا على الاسئلة التالية :ماذا لاحظتم ؟إذا كنتم في هذه الوضعية بماذا ستقومون؟ يجب تشجيع الحاضرين على التحدث ومجرد أن يستقبل المنشط آراء قيمة او اقتراحات مختلفة عن التي نُعبت ،المنشط يستدعي الشخص الذي عبر عن رأيه لإعادة لعب المشهد اذا كان فعل أو ردة فعل مغاير لما كان

مُقترح . مجموعة الممثلين تحتفظ بأدوارها لكن تتفاعل مع "الممثل البديل" .

عندما يكون "الممثل البديل" في نهاية عرضه، المنشط يسأل المجموعة حول تأثيرات التدخل المقترح على الشخصيات وسير التمثيلية. يتوجب اذن أن نرى في الوضعية الحقيقية كيف يمكن لتصرف أن يؤدي الى نتائج تؤثر على الآخرين وعلى وضعية محددة. نفس التمثيلية أو جزء منها يمكن أن تُعاد لعدة مرات. عدة شخصيات يمكن أن تعوض لكن المنشط يجب يحرص على حفظ الأحداث الأولية المكونة للقصة.

6. الانهاء : عندما تُعرض جميع التمثيليات وتتاح للمشاركين الفرصة للتحدث ، ينبغي على المنشط اقبال باب المناقشة . يجب من خلال تدخلات المشاركين الذين سيلعبون أو لا داخل التمثيليات ، اثبات امكانيات التطور لكل حالة . المقصود هو إبراز



تنبيه !

احرص على التحفيز بالمبادرة على الكلام . المشاركين معرضون أن يكونوا متخوفين من لعب دور، يُقترح أن يكون هناك كلام لعدة مرات قبل طلب " المرور للمشهد" (للعب دور) ، خاصة عندما يكون المشهد يُعب لعدة مرات . لا يجب على المنشط أن يكون لديه عناصر تحليلية، هو يكتفي فقط بالسؤال.

النتائج ومختلف ردود الفعل يتسلسل لكل تدخل لكي نستطيع قياسها ونحاول استيعابها .

هذا التمرين يستطيع التكيف تماما مع تنفيذ الأسس النظرية المرتبطة بالتصرفات (تسيير الصراعات، التواصل...)

6 دراسة حالة

دراسة حالة هي طريقة مفيدة وملائمة تقترح أمثلة لخلق مناقشة أو تعليقات من طرف المشاركين. دراسة الحالة تستعمل كثيرا. يُنصح المكونين تعلم دراسة حالة بانتباه قبل اختيار استعمالها مع مجموعة. نختار دراسات الحالة حسب العلاقة مع الموضوع المدروس. ربما يكون ضروري للمكونين أن يعيدوا كتابة دراسة حالة التي تتلاءم و احتياجات المشاركين .

تجارب دراسات حالة يمكن أن تنقسم الى ثلاث اجزاء:

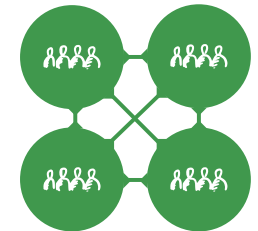
الجزء الأول : ورقة تعليمات المكون

هذه الورقة يمكن أن تحتوي العناوين التالية:



دراسة الحالة هي حالة ملموسة، حقيقية أو قريبة جدا من الواقع

دراسة الحالة هي حالة ملموسة، حقيقية أو قريبة جدا من الواقع



سواء لتجنب منافسة حقيقية بين المجموعات، والتي يمكن أن تؤدي إلى حالات يصعب التعامل معها، المدرب لديه لهيئة الظروف لمضاهاة معينة.

الأهداف :

من المستحسن تحديدها في اثنين أو ثلاثة

ملخص الحالة :

ملخص في جملتين أو ثلاث يتناول النقاط الأساسية التي تخدم المكون.

الوقت الممنوح :

تقدير واقعي للوقت الضروري للقراءة و المناقشة. الأدوات الضرورية: تحتوي على مثال لدراسة حالة وورقة أخرى منفصلة تحتوي اسئلة النقاش .

اقترح المناقشة: فهم الحالة

نقوم دائما بالإشارة في ملاحظات المكون الى بعض اقتراحات السؤال (اقل من اربعة) تعود الى أهداف التعلم وتسمح للمشاركين بتطوير نقاش مهم . استعمل دائما أسئلة مفتوحة (مثال :الاسئلة التي تبدأ بـ ما...؟ لماذا...؟ من...؟ أين...؟ أي...؟ وكيف...؟) لتشجيع النقاشات . بعض المكونين ربما يريدون تطوير الاسئلة الخاصة بهم لكن بعض الأمثلة يمكن أن تكون مفيدة .

نقاش/ سؤال:التطبيق على وضعية المشاركين

بعض الأسئلة العامة يجب عليها أن تحفز المشاركين لربط الحالة مع وضعيتهم الخاصة.مثال : ماهي اقسام الحالة التي تذكر بالوضعية التي لديك لمعالجتها ؟ ماذا تتصور فعله بشكل مختلف مستعملا الاشياء التي تعلمتها ؟

باقي القصة

إذا كانت دراسة الحالة تعتمد على وضعية حقيقية ، يمكن أن تكون مهمة للمشاركين لمعرفة ماذا حصل فعليا . نحرض دائما على معرفة المشاركين بان الهدف ليس اعطاء أجوبة صحيحة .

الجزء الثاني: النص

نختار وضعية عشناها أو عاشتها المنظمة التي ننتمي اليها والتي تبرز الأسئلة التي نرغب في الاطاحة بها، هل توجد حالات حقيقية

تستطيع أن توظف كدراسة حالة ؟ إذا كان الأمر كذلك، نستعملها كقاعدة أساسية. إذا لم يكن الأمر كذلك، نكتب بأنفسنا حالة أو سيناريو يعالج الاسئلة التي نريد التطرق لها. من المهم الأخذ بعين الاعتبار التعقيد ومستوى الصعوبات . دراسة الحالة يجب أن تمثل تحدي بالنسبة للمشاركين لكن رغم ذلك يجب أن تكون قابلة للتنفيذ والحلول ممكن إيجادها .

دراسة حالة تصف الأحداث على شكل قصة:

نحدد عدد المشاكل.كل مشكل يجب أن يبرز بوضوح. نتجنب الاكثار من التعميم ونركز أنفسنا على الجزئيات التي نطمح الى أهداف التعلم المراد الوصول لها . نحاول التطرق للمشاكل التي تُطال أكبر عدد.

لا نترك مكانا للفرضيات . يجب أن يكون المشاركين فكرة عن الوضع استنادا إلى المعلومات الموجودة في الوثيقة. الشخصيات والوضع يجب أن يكونا أقرب للواقع قدر الامكان . حوارات مباشرة تستطيع أن تستعمل لهذا الغرض. النقطة الحاسمة يجب أن تمثل ذروة القصة وتبرز اذا كان ممكنا توتر الوضع .

نقدم أكبر قدر ممكن من المعطيات مع أقل قدر من التفسيرات. ينبغي على المشاركين دمج أكبر عدد ممكن من عناصر الوضع لكي يظهرها فيما بعد تفسيراتهم الخاصة. نعرض المعلومات بطريقة خلاقة يمكن أن تجعل من الحالة أكثر وضوحا. نستعمل مثلا دمج الصور ، الرسومات ،رسوم توضيحية أو مخططات .

نستعمل لغة بسيطة وسهلة الفهم.نبتعد عن المصطلحات مهما كان الثمن.

كما هو الخال مع أي كتابة أخرى ، نفكر في القراء المحتملين الذين نكتب اليهم .

إذا كان هذا ممكن ، جرب النص مع أصدقاء قبل استعماله مع المشاركين.

نستطيع فضلا على ذلك استعمال وسائل موجودة لإجراء دراسة حالة. مثال:

نقارن ميثاقان لسير شبكتين. -

نقوم بتقييم ملف طلب تمويل مشروع.

الجزء الثالث : الأسئلة

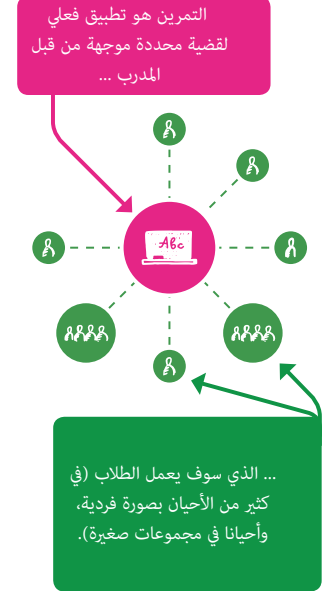
نحضر ثلاثة أو أربعة أسئلة تسمح بالإجابة على الأهداف التعليمية.مثل دراسة حالة يمكن أن تستعمل مع مختلف أنواع المشاركين، الأسئلة يجب أن تكون محضرة حسب مختلف الأهداف التي نريد التوصل لها.من المستحسن طرح الأسئلة في ورقة على حده على أن ندمجها في نهاية نص الخاص بدراسة حالة.

استخلاص المعلومات لدراسة حالة يجب أن يكون كامل مع

تحليل جميع مشاريع المتدربين.ينبغي التكلم (أو الحث على التكلم) لكل المجموعات وليس فقط التي يكون عملها أكثر تطابق مع النتائج المتوقعة . بالعكس ،أخطاء البعض تكون مفيدة للآخرين .

ينبغي اعطاء الأولوية في السرد على شكل بصري :نستدعي المجموعات لعرض نتائج عملهم على أوراق كبيرة بطريقة تساعد على استخلاص المعلومات بسهولة .

7 تمارين تطبيقية واختبارات



بعض القواعد :

- نعتني بتعليمه التمرين .لا يجب ترك المكان للتأويل .
- ترك الوقت الكافي لكل تمرين جديد .التصحيح يأخذ حتما وقت أكثر من التمرين لكن رغم ذلك يجب الحرص على توازن الوقت.
- يجب أن تكون النتيجة مضبوطة أو خاطئة: مع ذلك يجب ترك الفرصة المتكون للتعبير عن خلافه مع النتيجة. في بعض المواضع.
- لا يوجد جواب صحيح أو خطأ .
- لا نضع الطلاب في حالات الفشل المتكرر من خلال تقديم إلا الأسئلة الصعبة.
- ينبغي تصحيح التمارين المنجزة .

الاختبارات :

- الاختبارات تسمح بوضع حصيلة حول السلوكيات، التصرفات، الممارسات، الخ.(مثال: اختبار كيلمان حول التصرفات تجاه الصراعات).تعتبر أدوات مفيدة للمكون لأنها تسمح بتعلم خطوات الاستبطان عند كل متكون .كل واحد سيتخذ خطوة للوراء ويفكر في الطريقة التي تصرف بها ،أوقات التكوين هي لحظات مفضلة لمراجعة النفس .
- لا ينبغي الإفراط في الاختبار ولا اعطاء الأهمية الكبرى لنتائجه.

- يجب التذكير دائما بأن الأمر لا يتعلق بإقامة حكم علينا.
- نتذكر بأن النتائج فردية وسرية.
- ننصح بالإجابة على الأسئلة بالطريقة الأكثر طبيعية وبكل صراحة.
- نحصر أن لا نقدم القواعد الجيدة ،السلوك الجيد قبل الاستطلاع لتجنب أن تكون الإجابات متأثرة .

تصميم اختبار:

- الأسئلة: يجب أن تكون بسيطة، مباشرة ولا تحتوي على الجواب الأجوبة: نعم/لا، أبدا /نادرا /غالبا /دائما، لا /قليل /غالبا / تلقائيا، الخ.

أبدا	غالبا	الأسئلة
		1 في معظم الأحيان تضحى بحياتك الشخصية وتدخل قلق الى المنزل
		2 لديك ميول لإطالة يوم عملك تدريجيا.
		3 تأخذ في كثير من الاحيان العمل الى المنزل
		4 تبذل الكثير من الطاقة دون أن ترى النتيجة
		5 يجب عليك تعويض نقص العمل عند الآخرين
		6 تكمل يومك ولديك انطباع بأنك مبعثر
		7 لديك صعوبة في ذكر عشرة اسباب التي تمثل سبب وجودك في الجمعية
		8 انت بالتأكيد تضع الكثير من الوقت في البحث عن المعلومة
		9 لديك صعوبة في تصور ما يجب عليك فعله في الخمسة عشر يوم القادمة
		10 ليس لديك الوقت الكافي للحفاظ على كل التطورات المتعلقة بمهنتك وكل الوسائل التقنية المسهلة.

◊ متى نلجأ للشهادة ؟

- عندما لا يرتكز التكوين على قاعدة نظرية مهمة.
- عندما نعالج موضوع لدينا حوله القليل من الخبرة.
- عندما نتدخل في منطقة لانعرف فيها القيود جيدا.
- الدلاء بشهادة يمكن أن تسمح بإدخال مقطع من التكوين أو توضحه.

◊ كيف نفعل ؟

- من الضروري تحضير الشهادة قبل البدء.يجب أن نحدد للشاهد ماهو الشيء المنتظر من التدخل ،ما هي الأهداف ومن هم المتكونين المتوجه لهم .

- نتائج الاختبار هي فردية ، الإجابات يجب أن تكون معممة.نصح بعدم الطلب من كل واحد أن ينشراحاباته لكن فقط أن يعطي التفسيرات العامة للأجوبة : (إذا كان لديك أقل من عشر نقاط ، فأنت في الدرجة كذا) ، الخ .

8. الأدلاء بشهادة

- لإدخال أو توضيح مقطع بيداغوجي ،من الممكن أن نستعين بأشخاص من خارج التكوين ليدلوا بشهادة لها علاقة بموضوع التكوين .

لكي تحافظ الشهادة على قيمتها ، يجب تجنب طلب عرض شرائح "باور بوانت" ، هذا سيتشابه اذن مع عرض نظري .
نستطيع اعداد مع الشخص الشاهد تبادل للحديث بواسطة سؤال - جواب لكي يصح التدخل ديناميكي ونضمن أن الشاهد يبقى في الاطار المنتظر.
لإدخال تبادل مع الطلاب يمكننا إعداد أسئلة لبدء النقاش في نهاية الشهادة.

ينبغي مع ذلك الحرص على التواصل المعلوماتي ذات ترتيب عملي :
- تاريخ،الوقت ومكان اللقاء
- وقت التدخل : الشهادة + التبادل مع المتكويين
- نوع العرض المنتظر

9 سند التكوين

يطمح المتكويين دائما الخروج من دورة تكوينية مع سند كتابي .

تسهيل تحفيظ
المتدرب يحتفظ:
10% من ما يقرأ
20% من ما يسمعه
30% من ما يراه
50% من ما يرى ويسمع ...

تغيير قناة اتصال



40%
من بين الأشخاص هي سمعية

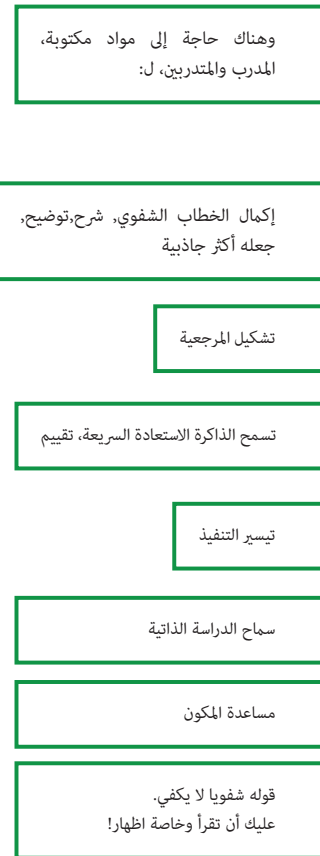


50%
من بين الأشخاص هي بصرية

وثيقة بيداغوجية جذابة ومصممة بشكل جيد هي طريقة لتمديد التبادل البيداغوجي بين المتكويين والمتكويين. بالنسبة للمتكويين ، هي أيضا ضمان ضد النسيان.

متى نوزع سند التكوين ؟

توزيع السند البيداغوجي قبل ينصح به



إذا كان :

الوثيقة ضرورية لفهم ما سيقوله المتكويين
مجموعة المتكويين لا تعرف أخذ ملاحظات أو تفضل أخذها على السند
إذا تعلق الأمر بدليل للإكمال .
الوثيقة تقوم بتنظيم العمل (مخطط ،وصف،الخ).

الخطر هو أن انتباه المتكويين يكون مركز على الوثيقة وليس على ما يقوله المتكويين.

نستطيع تفضيل توزيع تدريجي، خاصة عندما تكون مدة التكوين أكثر من ثلاثة أيام:في نهاية كل يوم، نوزع السند حول المبادئ المستعرضة خلال اليوم.

أي سند ؟

اللوحة البيداغوجية : يتعلق الأمر بشرائح "باور بوانت" المعروضة خلال التكوين (أنظر اللوحات البيداغوجية) . اذا احتفظت بهذا الاختيار كسند كتابي وحيد وفضلت كما سنصح فيما بعد ، شرائح بمخططات ، احرص على القيام بنسخة مطبوعة لكي تكون كل العناصر التي تطرقت اليها شفويا موجودة في السند .

وثيقة الملخص :هو وثيقة "وورد" تحمل مجموعة النقاط المعروضة من طرف المتكويين (مثل هذا الصندوق البيداغوجي) .هي وثيقة طويلة للتحضير .

الدليل العملي :هو وثيقة عملية على شكل كتيب ، بطاقات ، مطويات ت تسمح باصطحاب المتكويين في التنفيذ السريع للمبادئ المستعرضة .

الوثيقة التكميلية : تحتوي أجزاء متروكة فارغة للتكميل من طرف المتكويين خلال التكوين .



هندسة التكوين تحضير و تنشيط نشاط

1 التحضير المادي للتكوين

1.1 قبل التكوين

1.2 عند انطلاق التكوين

2. التنشيط

2.1 من الحاضرون هنا؟

2.2 موقفك التواصلية

2.3 تسيير ما لم يكن متوقعا

3. تنشيط الدورة

3.1 انطلاق الدورة

3.2 المحافظة على الانتباه خلال التكوين

3.3 التنشيط التتائي

3.4 الفوج و السلوكات الفردية (انظر البطاقة و سير السلوكات الفردية)

3.5 اختتام الدورة التكوينية

1 التحضير المادي للتكوين :

- إن نجاح أي تكوين لا يتوقف فقط على المحتوى. فالشروط المادية التي سيجرى فيها التكوين مهمة جدًا. فالشروط المادية السيئة يمكن أن تعرقل المكون و تضعه أمام الصعوبات.

1.1 قبل التكوين:

◊ قائمة التحضيرات:

تسترجع كل عناصر التنظيم التي يجب التفكير فيها. المثال أدناه ليس شاملا، وحسب الحالة، تجب تكملته:

المثال	المثال	المثال
		خطوات قبل الذهاب
15 سبتمبر 15 سبتمبر 30 سبتمبر	بولين و صار احي Pauline et Sarahi	في باريس: تذكرة الطائرة التأشيرة حجز الفندق
30 سبتمبر 10 أكتوبر 10 أكتوبر 19 أكتوبر 20 أكتوبر	فايزة	في الجزائر: وظيفة المترجمين حجز القاعة حجز الإقامة تنظيم التفتلات إرسال الاستدعاءات و التأكيدات
		تحضير التدخّل
20 أكتوبر	بولين Pauline	الوثائق الواجب تحضيرها سندات التكوين سندات التطبيقات الخطط القائد استفسار التقييم أسئلة نموذجية (qcm) أوراق الإضاءات
23 أكتوبر	فايزة	طبوع الوثائق للإرسال سندات التكوين والتمارين exo استفسار التقييم نموذج أسئلة (qcm)
		عداد و لوازم:
20 أكتوبر	فايزة	مقعر التكوين يجب أن يتوفر على: قاعة كبيرة للتكوين. قاعة أصغر للورشات.
23 أكتوبر	فايزة و صار احي Faiza et Sarahi	العتاد: جهاز الإعلام الآلي محمول. جهاز عرض مع الشاشة أو جدار مخصص لذلك. سلكيان كهربائيان للتواصل و مأخذ متعدد. ورق كبير للكتابة على السبورة مع أقلام بألوان متعددة . شريط لاصق. des postes-it طويلة أوراق بيضاء ملونة

ورقعة الإمضاءات:

في الحالات نطلب الإمضاءات لكل نصف يوم

خانة اللقب والاسم يمكن ملؤها مسبقا. فذلك يقوي الإحساس لدى المتربين بأنهم كانوا بالفعل منتظرين هذا الأثر لا وجود له حين نوزع أوراق بيضاء للإمضاء. ولكن، احذر من نسيان بعض المتربين، أو من كتبت أسماءهم بشكل خاطئ.

عنوان التكوين					
	التاريخ	اللقب	الإسم	المدة	الإمضاء
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
...					

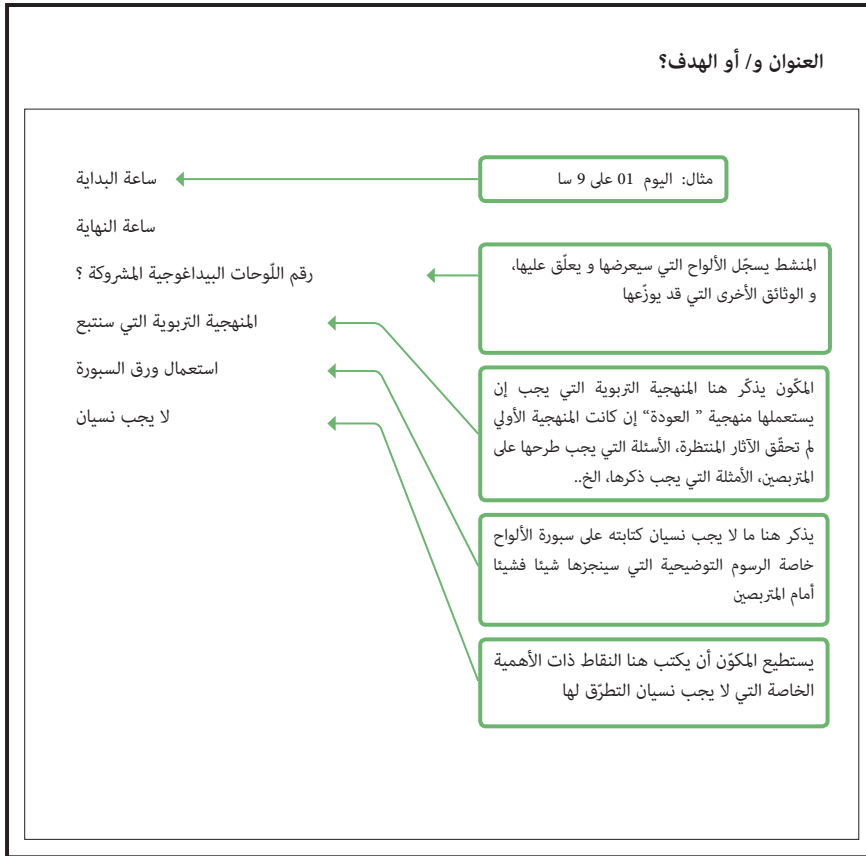
التقييم يسمح معرفة سريعة للعدد الإجمالي للمتربين

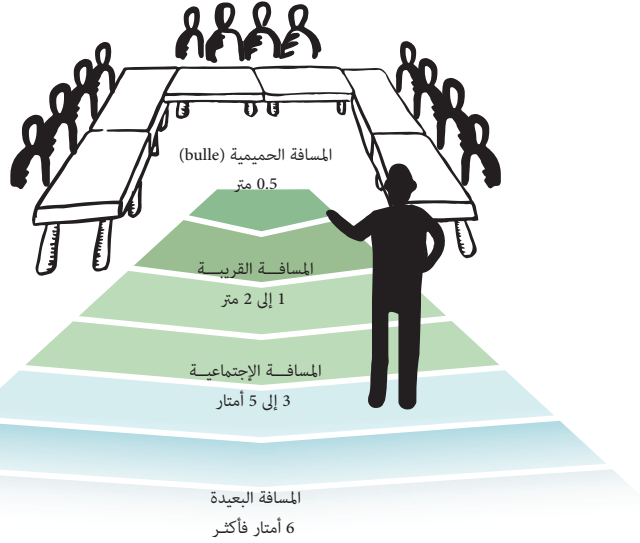
◇ الخيط القائد أو مرشد المنشط :

- هو الوثيقة التي توجد فيها كل المعلومات الضرورية للتنشيط الجيد للتكوين. انه يسمح للمنشط بالإحساس بثقة بالنفس لأن كل خطوات التكوين موجودة فيه.
- يجب أن تعرف كيف تستمد منه الإجابة عن السؤال، و حين يطرح سؤال حول نقطة سيتم التطرق لها بعد حين، فذلك وقت

مكتسب على بقية التقديم.
- يجب من جهة أخرى أن تفكر خلال التكوين كل الملاحظات التي تسمح بإثراء تدخلكم لدورة أخرى: مثال قدمه أحد المتربين، الذي يصور معلومة نظريه، وقت حقيقي كرس للتطبيق، لوازم ناقصة، الخ.

العنوان و/ أو الهدف؟





2 التنشيط :

1.2 من الحاضرون هنا؟

قبل وصف مراحل تنشيط تكوين، هاهي بعض النصائح:

تعارفوا فيما بينكم

السلوك الشخصي

كن حازماً في استقبالك للناس، خفيف الظل و متحمساً إذا كنت تمزح، فالمشاركون بدون شك سيمزحون.
أنت الذي ستخلق جوّاً يجعل المشاركين يشعرون بالرغبة و يستطيعون التعلّم. لا تقدّم نفسك أبداً "كمعلّم" أو صاحب سلطة، لأن المشاركين حيناً ذاك سيرغبون في إخراجك أو النصب عليك.

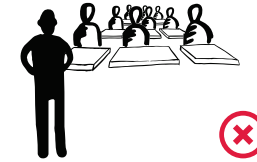
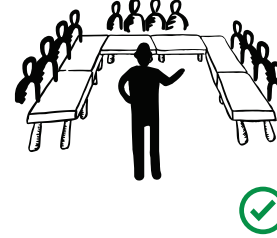
المكوّن في القاعة:

ليس قريباً جداً، وليس بعيداً جداً

يجب أن يرى من طرف جميع المتريصين، و أن يتمكن من الاقتراب منهم و أن يتحرك بسهولة لاتخاذ موضع في إقليمه، و كذا لتحسين تعبيره الشفوي.

التجهيز:

راقب إن كانت كل العناصر المقررة في قائمتك موجودة فعلاً و بالمقدار الكافي. الأمثل أن تقدر على القيام بهذه المراقبة في الليلة السابقة للتكوين، بشكل يتك وقتاً لما هو غير متوقع(طارئ).



1.2 عند انطلاق التكوين:

اختيار المقرّ واستعمال المكان: قد لا يجد المكوّنون اختياراً بخصوص المقرّ أو القاعة التي سيجرى فيها التكوين، و لكن عليهم أن يعرفوا أيّ طريقة تجعل المشاركين في هذا المكان يستفيدون و نفس قدراتهم و يتعلمون. زيارة قبلية لمكان التكوين قد يسمح للمكوّن باستعمال المكان أفضى وأحسن استعمال.

القاعة:

- ◀ إن كانت كبيرة، جرّبوا مدى وصول صوتكم، إنها أول وسيلة للمكوّن، لذلك يجب تكييفها.
- ◀ راقبوا النوافذ أو المنافذ التي تمرّ منها الشمس.
- ◀ لا تجعل نفسك أبداً مقابلاً لخط انبعاث الشمس أو بطريقة تجعل المشاركين تنعكس الشمس على عيونهم. فإذا كان المشاركون لا يستعطون رؤيتكم، سيجدون صعوبة في متابعتكم.
- ◀ اعمل بشكل يجعل وضعية المقاعد لا تخلق حاجزاً بينكم و بين المشاركين. لا تجلس أبداً وراء مكتب.
- ◀ إذا كان المشاركون في المكاتب أو الطاولات، ابق واقفاً (ماعداً عند المناقشات المفتوحة)
- ◀ استعمال غالباً وضعية نصف الدائرة أو مربع مفتوح (في شكل U)
- ◀ تأكد أنه من السهل التنقل بكل حرية داخل القاعة لك و للمشاركين.

المشاركون هم البالغون ولهم الحق في أن يحترموا نظرا لسنهم و خبرتهم.
أحفظ أسماء أكبر عدد من المشار كين (واطلب منهم حمل إشارات تحمل أسماءهم). استعمل أسماءهم ليس فقط لطرح الأسئلة ولكن كذلك لإعادة نقاط تعرضوا لها فتذكرونها بها.
كن حقيقة مهتبا بما يقوله المشاركون. إن احتجت إلى التوضيح أو شرح، اطلب منهم ذلك بلطف و ابتسامه. تذكر أنك لست ممتحنا.
استمع لما يقوله المشاركون، واستمع فعلا، ولا تتوقف عن الاستماع لهم من اجل التفكير في جوابك. لن يلومك أحدا إن أخذت لحظة من الوقت قبل الإجابة، و سيكون ذلك بمثابة تكلمة للمشارك.
استمع كذلك حين يتحدث المشاركون فيما بينهم. بعض الأشخاص مصابون بفرط الحياء، فلا يستطيعون التحدث مباشرة للمكُون، و لكن يفضلون الحديث مع زملائهم.

2.2 سلوكك التواصلية و الصوتية :

قَمّ بتواصل بصري بشكل مستمر، ولا تركز بصرك بشكل مباشر في المشار كين (لأن ذلك يمكن أن يحرجهم)، و لكن انظر فيهم جميعا. تجنب الوقوع في زلّة النظر فقط في وجوه من يبدو أكثر انتباها. لا تنظر أحذيتك أو من النافذة، فهذا يجعل الغير يشعر بالملل. استعمل نظرتك الجوارية(النظر جانبا) حتى يسمح لك ذلك بصفة خاصة برؤية الأشخاص الجالسين في الجوانب إن كانوا

يريدون الكلام.

عندما تنتقل في القاعة، إن كنت تميل على طاوله يمكن أن يفهم ذلك كسلوك عدائي.

تكلم بوضوح و ليس بسرعة كبيرة، و لكن بشكل تعبيرى واضح (الحديث بصوت ثقيل سينم المشار كين).

استعمل المستوى اللغوي الذي يحتاجه المشاركون فهذا ليس فرصة لكم لتظهروا أنكم الأكثر ذكاء. فالتعبير البسيط لا يدل بالضرورة على معارف بسيطة، أنه في الحقيقة من الأصعب استعمال تعبير بسيط.

لا تتردد في إعادة المعلومات و المعارف الأكثر تعقيدا بالسهر على إعادة صياغتها.

راقب باستمرار فهم المشار كين باستجوابهم("هل عندك مثال تقدّمه حول هذه النقطة؟").

راقب أن كنت تتحدث بصوت مرتفع بما فيه الكافية بحيث يمكن لجميع المشار كين بسماعك. ليّن الصوت و لطفه لا ينقص من قيمة شخصية صاحبه.

التحكّم في تواصلكم الّاشفاهي :



السلوك الجسدي:

ابق مستقيما، إن تراخيت ستعطي إحساسا بأنك متعب، أو لا ترغب في أن تكون هنا.

تجنّب تطبيق اليدين على بعضهما، أو اليدين خلف الظهر الخ.. اشغل يدك بقلم أو بما ستسجّله.

Attention aux expressions de votre visage quand les stagiaires parlent !



غاضب



حزين



سعيد



فزع

تحرك لسبب : لتسجيل نقطة، أو للحديث مع فوج خاص، أو لمراقبة إن كان البعض بحاجة إلى مساعدة، أو لفت انتباه شخص نائم. يوجد عدد من المكونين لا تريد أن تكون من بينهم:

من يمشي باستمرار طولا و عرضا: المشاركون تهزمهم خطواته و لا يسمعون ما يقال.

من يتهايل هي حالة مشابهة للأولى، ولكن يتحرك فقط نحو الأمام أو الوراء أو من جهة لأخرى مثل الشاقول، تيك- تاك، تيك- تاك .

من يتجوّل في كل مكان، يتحدّث دائما خلف ظهور الناس و هو يسير، و يتحدّث دون توقف.

التمثال لا يتحرك، و لا يقوم بأي إشارة.

من يثير الأيدي بشكل مستمر، ليس لذكر شيء خاص، و لكن فقط ليتحرّك، هذا يمكنه كذلك أن يشغل المشار كين.

انتبهه إلى تعابير وجهك حين يتحدث المتربصون.

2.3 تسيير الطوارئ:

مجموعة كبيرة من الأشياء يمكن أن تحدث خلال التكوين. إحدى أصعب المهام بالنسبة للمكون هي مواجهة المواقف التي لا تحدث كما كان مقرّرا.

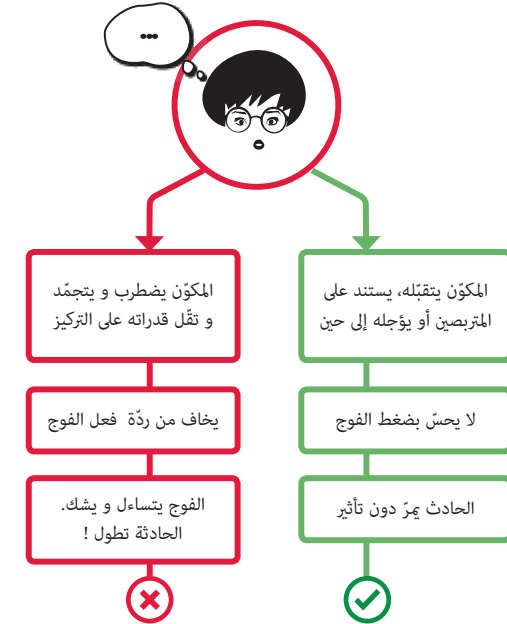
تسيير القلق و المخاوف:

توجد وسيلتان فعالتان لتسيير القلق قبل أي ورشة: حلل قلقك و فكر كيف ستسيّره: سجّل ما هي أقصى الأشياء التي يمكن أن تحدث خلال الورشة سجل بعد ذلك لكل واحدة من هذه الأشياء طريقتين لتسيير الحالة. فهذا سيجعلكم أكثر ثقة في النفس.

تقبل كونك لستطيع تسيير كل شيء بطريقة جيدة. طور قدراتك و معارفك كلما سهّلت دورة تكوينية. إذا كان يبدو على المشار كين أنهم يتعلمون شيئا، فهذا يعني دون شك أن ما تفعلونه جيّد. و بعد التكوين و في اقرب وقت ممكن، سجّل الأشياء التي لم تعملها جيدا، و فكّر في كيفية القيام بها بشكل آخر في المستقبل. هذا التطبيق جزء من سلسلة تعلمكم الشخصي.

الإجابة عن السؤال الصعب:

حدوث ثغرة في الذاكرة !



إذا كنت تشعر بمقاومات، اعمل دورة حول الطاولات لتطلب منهم كيف يشعرون.
 إذا كانت دورة تكوينية تبدو لا تسير جيداً، اربطها بشيء برنامج قبل أن يحين موعده.
 إذا كانت تنقصهم وسائل، إنه الدورة قبل أوانها، أحسن من خلق جديد ملئ الفراغ.
 إذا أحسست بأن الفوج يتجزأ، اجمعهم واطلب منهم التفكير في نهاية عملهم جماعياً (بشكل مشترك)

الاستعداد لما هو غير متوقّع:
 إحدى أحسن الطرق للتحكم في ما لم يكن متوقّعا هو تطوير سلسلة تطبيقات أو نشاطات بسيطة يمكن استعمالها لتسهّل لكم المشاكل الأكثر حدوثاً والتي يمكن أن تطرأ في أي فوج:
 إذا كان المشاركون يبدوون غير مهتمّين بالمحتوى. وزّعهم في أفواج صغيرة، واطلب منهم العمل على الوسائل بتطبيقه على خبرتهم الخاصة.
 إذا لم تكن متأكّداً ممّا يجب فعله فيما بعد، قم بتخصيص وقت الاستراحة (مشروبات إن أمكن) لتمنح لنفسك وقتاً أكثر.

3 منشط الدّورة:

3.1 انطلاق الدّورة:

الساعتان الأوليتان للتكوين هما الأكثر أهمية للطرفين. انه وقت الاكتشاف للجميع ولكل شيء، فالمتربصون غالباً لا يعرفون بعضهم. السيرة الأمتل (النموذجية) لانطلاق جيد:

يعني للمتربصين أنه يجب أن يستعدوا للاستماع	1 الصمت المسبق
لخلق جوّ لطيف يجب أن تكون حميمياً و محترماً	2 كلمة الترحيب
فكر في كتابة اسمك على السيرة. يجب أن تقول من هو: التكوين الجامعي، الخبرة المهنية. تستطيع أن تختار كذلك إعطاء معلومات عن حياتكم الشخصية لخلق جو لطيف إن كان عندك أولاد، الجهة التي قدمت منها....الخ.	3 تقديم المكوّن
انظر أدناه	4 تقديم المشاركين
انظر أدناه	5 جمع الأشياء المنتظرة
بإقامة علاقة مع الأشياء المنتظرة المعرّ عنها أو بالشرح بأن البعض قد لا يرضون. وضّح متى سيقدّم لهم سند التكوين.	6 تقديم البرنامج
لكي توضح جيداً للمتربصين أن العمل الجماعي يتطلب نوعاً من الصرامة و أن التزامهم ضروري (جرس الهاتف، اخذ الكلمة، التأخر... الخ)، وللإجابة عن الأسئلة ذات الطابع التطبيقي (التوقيت، الأكل، الخ....).	7 قواعد اللعبة و التنظيمات التطبيقي

◊ تقديم المشاركين:

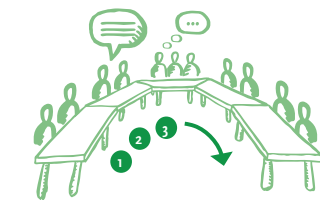
هناك عدّة تقنيات يمكن استعمالها، الاثنان الأكثر استعمالا هما التاليتان:

التقديم في شكل "دورة طاولة"

- ◀ بتوجيهات مفتوحة أو مغلقة.
- ◀ تحديد مدة أحد الكلمة لكل واحد 2 أو 3 دقائق. (إذا اقتضى الأمر، قم بعدة دورات طاولة).
- ◀ لا تبدأ مسؤول سلمي عرفته.
- ◀ إذا اكتشفت من يعاني من الحياء الزائد، لا تتركه ينتظر طويلا.
- ◀ ليس ضروريا أن تبدأ بأحد طرفي الطاولة.

الأول الذي سيتكلم قد يضع نموذجاً لطريقة التعريف بالنفس.

وعندما نكون لم نقدم أنفسنا بعد، فبدلاً من الاستماع للآخرين، نحضر تدخلنا.



التقديم في " اتجاهات معاكسة"

- ◀ في أفواج مجزأة (2 إلى 3 أشخاص) المتريصون يسألون بعضهم البعض .
- ◀ ثم كل واحد يحضر، بالأجوبة التي تحصل عليها بأسئلته، تقديماً شفوياً موجزاً للآخر.

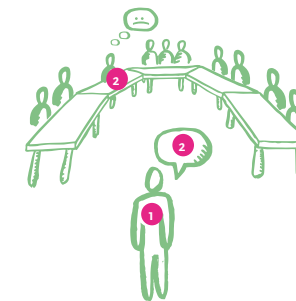
المرحلة الأولى

انطلاقاً جيدة للعمل الجماعي.

المرحلة الثانية

كل متريص يقف و يأتي ليقدم للمتريصين الآخرين الشخص الذي سأله.

هذه التقنية للأسف تأخذ وقتاً، زيادة عن ذلك في بعض المتريصين قد يشعرون بالإهانة إذا لم يقدمهم زملائهم كما كانوا يتمنون.



في نهاية التقديمات اطلب من المشاركين كتابة أسمائهم على ورقة وعرضه أمامهم. تستطيع أن تحضر مسبقاً نموذجاً (أنظر ابتسم) واترك كل واحد يكتب بواسطة قلم سميك و ورقة بيضاء. تستطيع كذلك أن تختار طريقة التقديم (إجراء التعارف) من خلال لعبة كسر الجليد.

◊ جمع ما ينتظره المتريصون:

تستطيع استعمال (les postes-it) وتقنية Brainstorming لجمع ما ينتظره المشاركون بشكل فردي ودون أسماء.

جمع ما ينتظره المشاركون أثناء دورة طاولة

- ◊ الاستفسار
- ◊ الاستماع
- ◊ الكتابة على ورق السبورة
- ◊ محاولة احترام المساواة صارمة بين المتريصين

ما هي الأسئلة التي تطرحها؟

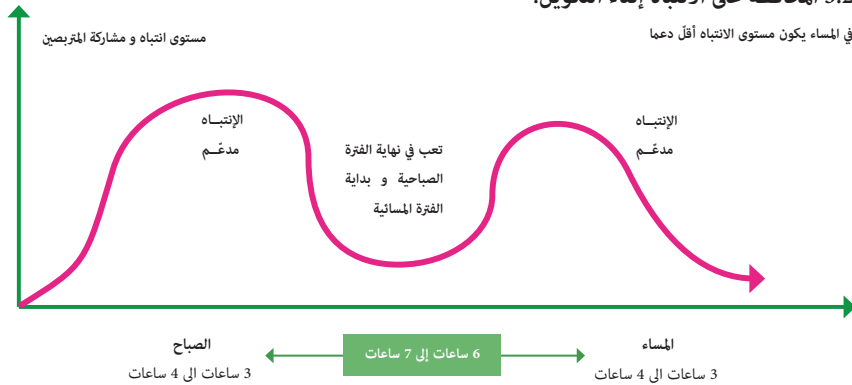
ماذا تنتظرون من ...؟

حاول تكلمه الجملة: "عند نهاية التكوين،

سأكون راضياً إذا....."

3.2 المحافظة على الانتباه أثناء التكوين:

في المساء يكون مستوى الانتباه أقل دعماً



بعض ما ينتظره المتريصون لن يتحقق، إنه لا يعطي الصبغة.

المخاطر:

ما ينتظره المشاركون مختلف و قد يكون متناقضاً.

لا يجب ترك متريص واحد يملا ورقة كاملة. مادام الآخرون

مجمعون، الجميع يجب أن يعبر.

فترات الانتباه الضعيف يجب أن تتوافق مع أوقات الوضع في حالة الحيوة.

الحصول على التزام الجميع ليس سهلا، و امتلاك فوج يبدي اهتمام و 100% ايجابي شيء نادر. و هذا لا يعني أن التكوين لا يصلح و لا يفيد في شيء لا بالنسبة للمتربين أو بالنسبة لكم.

◀ لا تتردد في استعمال أسلوب التنبيه : " لاحظتم بالتأكيد " ، مضاعفة الأسئلة الصغيرة يجعل عدّة أشخاص يتدخلون ، و اطلب أمثلة، و استعمال أوراق السبورة الخ ...إحك أشياء مضحكة ، أثبت أنك فكاخي، و انتبه حين تزداد الثثرة، فمعناه أنّ ما تقدّمونه يطرح إشكالات.

◀ حتى لو كان الفوج يبدو متعباً ، لا تنسى أبداً أن تطلب منهم إن كانت لهم أسئلة أو تكميلات يقدمونها .

◀ ذكر عدّة مرات خلال اليوم " بالعناصر المفاتيح" التي ترى منذ انطلاق التكوين للتذكير بالتوافق و التقدّم التربوي للعمل . تستطيع أن تسجّل على السبورة تدريجيا عناوين الفصول لما تقدّمونه بغرض خلق مؤشرات وقتية.

◀ أعلمهم في بداية كل فترة (في بداية اليوم، قبل أو بعد الاستراحات، في نهاية اليوم بالنسبة لليوم القادم) بالبرنامج النظري و التطبيقي القادم.

ألعاب خلق الحيوة في الفوج (أمثلة أخرى جاهزة في قسم التدريبات) :

◀ تيك - توك (tic - toc) يكون المشاركون جالسين مشكلين دائرة. و يأخذ المكون قلمين شفافين،

يعطي واحداً للشخص الجالس على يمينه و يقول له : "انه توك (C'est un Toc) . فيأخذ الشخص القلم الشفاف و يجيبه : " إنه ماذا؟ " un quoi (?) فيجيب المكون : إنه توك (un toc) . فيقوم الشخص بنفس العملية على يمينه . ثم يدور المكون إلى يساره و يمدّ القلم الشفاف الثاني و يقول : إنه تيك (c'est un tic) " الخ ...

العملية تستمر حتى يلتقي " تيك " بـ " توك " ، و نلاحظ النتيجة.

تستطيع تعويض (تيك توك) بـ (كلب و قط) .

أحبّ النّاس الذين ...

يقف شخص وسط دائرة من المقاعد التي جلس عليها المشاركون الآخرون . و الشخص الواقف في الوسط يعلن : " أحبّ الأشخاص الذين ... " ، مثلا : أحبّ الأشخاص الذين يحبّون الشكلاطة .

و كل الأشخاص الذين يحبّون الشكلاطة يقفون و ينتقلون للجلوس على كرسي آخر. الشخص الذي لم يجد مقعدا يبقى واقفا في الوسط و يعمل كالأول إعلانا جديدا : أحبّ الأشخاص الذين ...

شــــــــــــــــيء جديد :

بالنسبة للأفواج التي سبق لها أن تعارفت .

أطلب من المشاركين أن يحدثوا أقصى عدد من الأشخاص و أن يتعلّم في كل مرة شيئا لم يكن يعرفه عنهم . إعط وقتا قليلا (مثلا : 5 دقائق) و تأكد إن كان المشاركون يتحركون إلى أقصى حدّ .

سلاطمة الفواكه :

هذا التدريب منشط حيوي جيّد. أطلب من المشاركين أن يشكلوا دائرة (حلقة) و أن يجلسوا على الأرض على مقاعد أو كراسي.

احرص ألا تكون هناك مقاعد أخرى شاغرة. ستبقى واقفا (بدون مقعد أو كرسي) و تعطي اسم فاكهة لكل مشارك بالدوران حول الحلقة.

يجب أن تكون هناك 4 أسماء فواكه مثلا :

المانقا - التفاح - الأناناس - البرتقال. عندما تنادي إسما من أسماء هذه الفواكه، مثلا مانقا، فكل من يحمل اسم مانقا يجب أن يقف و يغير المكان. المشاركون لا يستطيعون العودة للجلوس ثانية في نفس المكان، و على الشخص الواقف وسط الحلقة أن يجد مكانا ليجلس و مادام يوجد كرسي ناقص مقارنة بعدد الأشخاص لذلك يبقى شخص في الوسط دون مقعد. هذا الشخص سينادي بدوره

Les quizz و المنتهات التربوية حول مواضيع التكوين

الأهداف و التعليمات المقدمّة من طرف المكون

الفوج 1

الفوج 2

1. كل فوج يحضّر 5 أسئلة حول النقاط المفاتيح التي اشتغلوا عليها منذ بداية التكوين

2. الأفواج تتبادل طرح الأسئلة (2 دقيقة لكل سؤال)

3. خلاصة و دعم تكميلي من طرف المكون

3.3 التنشيط المشترك :

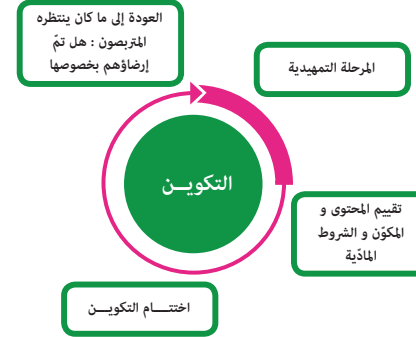
- يجب أن يكون منظماً لتجنب التناقضات و ضياع الوقت. و من المهم احترام بعض القواعد :
- قبل بداية التكوين يجب تحديد دور كل منشط جيداً. والتحضير يجب أن يتم بمرافقة دليل تنشيط مشترك.
- عندما يكون مستوى المنشطين ليس متساويا، يجب تثمين تدعيمات هذا وذاك.
- الأمثل أن يكون المنشطون يعرفون بعضهم من قبل، وإلا يجب التطرق أثناء التحضيرات لنقاط دقيقة و محددة حول تقنيات التنشيط لهذا و ذلك.
- انطلاق التكوين يجب أن يتم على خطين حتى لو كان احد المنشطين لا يتدخل في الحين.
- يمكن للمنشط الثاني أن يأتي ليكمل أو يعرض صور أو رسومات حول ما قاله زميله بشرط أن لا يقطع في الكلام.
- المنشط الثاني يساعد في تسيير الأشغال في مجموعات مصغرة، أو في المصلحة المالية، و يمكن أن يسجل عناصر على السبورة في الوقت الذي يكون فيه زميله مشغولاً بجمع أجوبة الفوج.... الخ
- التقديرات المعروضة على الشاشة يجب أن تتبع نفس القواعد البيانية (graphique)
- عندما لا يتدخل المنشط الثاني، فعليه أن يراقب تعابيره غير الشفاهية و الإشارات التي تصدر عنه. يمكنه الالتحاق بالفوج إذا أراد ذلك.

3.4 الفوج والسلوكات الفردية

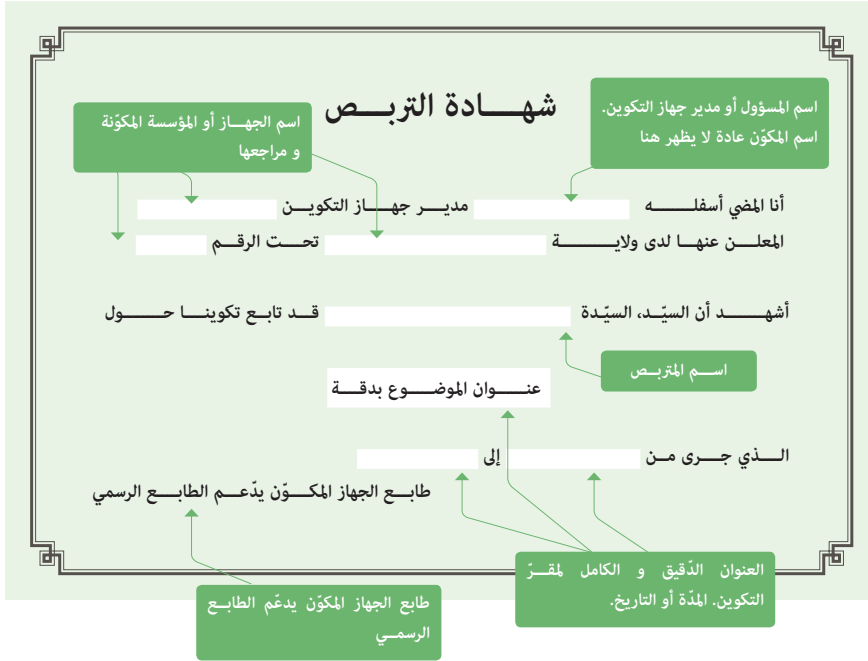
(انظر البطاقة - تسيير السلوكات الفردية)

3.5 اختتام دورة تكوينية:

إن المتريصين هم الذين يجب أن تكون لهم الكلمة الأخيرة. و قبل الإختتام، اطلب منهم إن كانت لديهم أسئلة أخيرة، أو تكميلات. ذكر بالنقاط الأساسية التي تعرضتم لها أثناء التكوين، و قم بالربط بينها وبين ما كان ينتظره المتريصون من الأشياء المعبر عنها عند الانطلاق.



تبقى مرحلة التقييم (أنظر أعلاه) و بالتأكيد التشكرات!





هندسة التكوين تقييم التكوين

53
54
57
60

1 لماذا و متى نقيم ؟

2 موازنة آخر اليوم التكويني؟

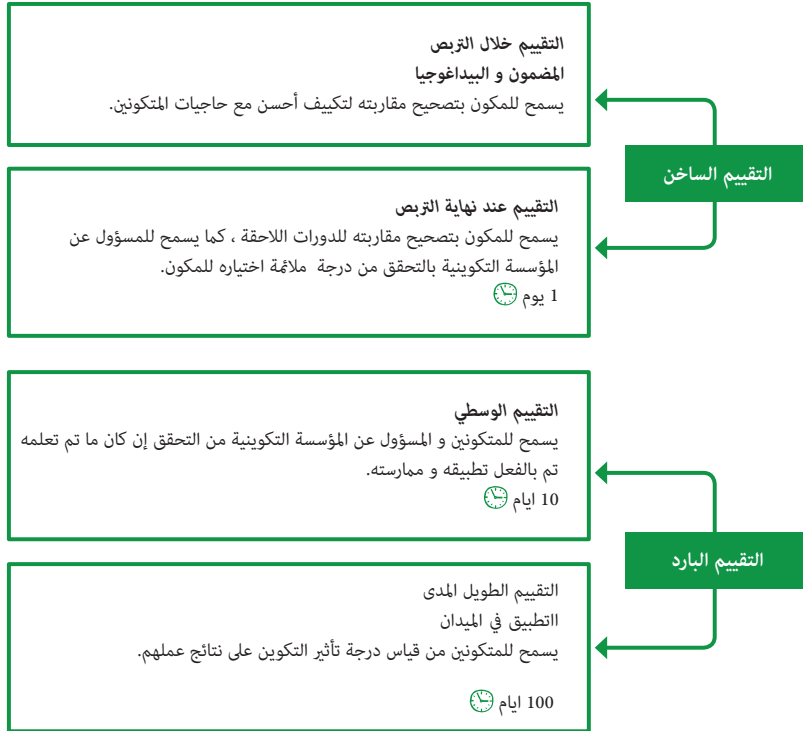
3 التقييم النهائي للتربص التكويني: المدعاة "الساخنة".

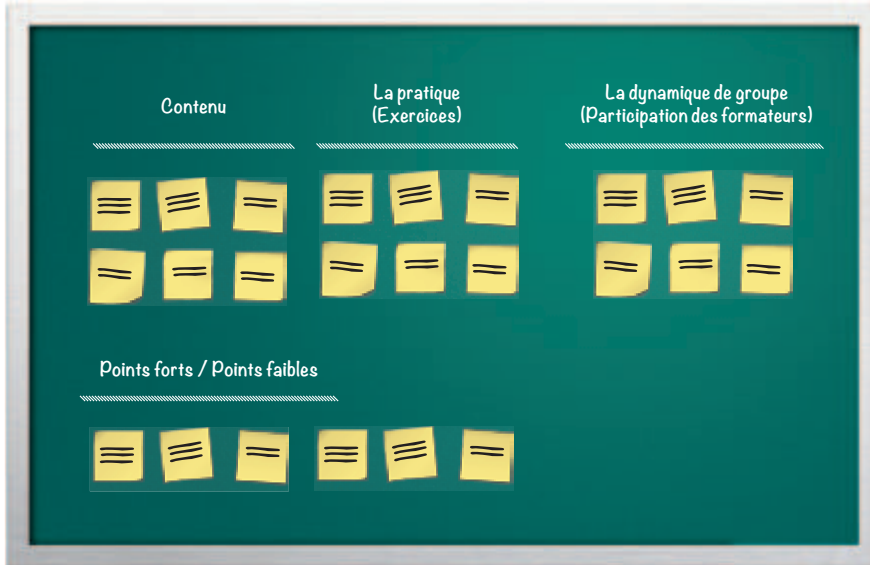
4 التقييم المدعى " البارد".

1 لماذا و متى نقيم ؟

يجب بناء و تصميم وسائل التقييم بطريقة متزامنة مع برنامج التكوين. فالتقييم يتمحور حول مضمون التكوين من خلال المعلومات التي تم التطرق إليها، أهداف عملية التعلم و كذلك سيرورة هذه العملية.

- فبإمكاننا قياس عدة نقاط من خلال التقييم، نذكر من بينها:
- ◀ الرضا : حول مضمون التكوين و كذا حول التنظيم الذي يحيط بعملية التكوين، هل المتعلمون راضين؟ هل ما نعطيهم يتماشى مع توقعاتهم؟ و هذا بطريقة ساخنة.
 - ◀ المكتسبات: ماهي المكتسبات أو المعارف التي سيخرج بها المشاركون في نهاية التكوين؟ و هذا بطريقة ساخنة.
 - ◀ تحويل المكتسبات: كيف تم استعمال القدرات التي تم اكتسابها خلال التكوين ؟ و هذا بطريقة باردة.
 - ◀ التأثير: في ماذا تمثلت آثار هذا استخدام المكتسبات الجديدة في عملهم ؟ و هذا بطريقة باردة.



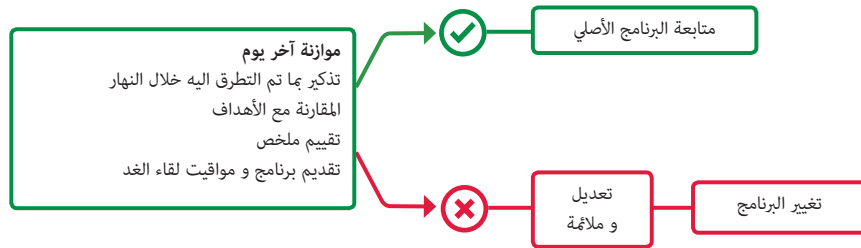


2 موازنة آخر اليوم

يتعلق الأمر هنا بقياس درجة الرضا و كذلك مكتسبات المتكويين. فإمكانكم إجرائها بعدة طرق، من بينها:

1. نطلب من المتكويين الكتابة على أوراق لاصقة صغيرة قابلة للإزالة من نوع post-it النقاط الإيجابية و السلبية لليوم، حول المضمون، التنظيم، التنشيط أو غيرها من النقاط التي تؤثر في عملية التكوين. ثم يعلقونها قبل الخروج من القاعة (هكذا نستحفظ على الطابع المجهول لكل ورقة) على سبورة رسم عليها من قبل جدول بعمودين: في العمود الأول النقاط الإيجابية و في الثاني النقاط السلبية.
2. نطلب من المتكويين إختيار من بين المفاهيم التي تم التطرق إليها أثناء اليوم، ماهي تلك النقاط التي:
 - فهموها و بإمكانهم استخدامها و إعادتها في أرض الواقع.
 - لم يفهموها.
 - فهموها لكنهم بحاجة إلى التعمق فيها قصد التمكن منها أحسن.
3. ثم كتابتها على أوراق لاصقة صغيرة قابلة للإزالة من نوع post-it ، ثم إلصاقها على السبورة قبل الخروج من القاعة.
3. نطلب من المتكويين بوضع على جدول علامة حول مستوى استيعابهم للمواضيع التي تم التطرق إليها خلال اليوم

	1	2	3	4	5
تسيير الصراعات					
تقنيات التنشيط					



يمكننا هذا النوع من التقييمات من أخذ إن صح التعبير "درجة حرارة" المجموعة، أي درجة التماسق بين ما نعطيهم كمكونين و ما يتلقوا المكونين، فنستطيع من خلالها تكييف تدخلاتنا المستقبلية.

الخاصة. فتستطيعون هكذا ملاحظة إن كانت الفكرة مفهومة من طرف المشاركين الآخرين.

من الضروري أن نستعيد اليوم المقبل العناصر التي تم التعبير عنهم من طرف المتكونين في تقييماتهم.

3. التقييم النهائي للتربص التكويني : المدعاة "الساختة". يجب الأخذ بعين الاعتبار منذ بداية البرنامج التكويني الوقت اللازم للتقييمات و القيام بها حتى و لو كنتم متأخرين على ما تبقى من البرنامج.

من جانب الرضا، يعتبر أمرا استثنائيا أن تبث كل المجموعة آراء إيجابية. يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الملاحظات السلبية و أن نمددا قدرها من الأهمية (فنجان قهوة سيء لا يجب أن يأخذ اهتمام المكونين ، كما أن شخص غير راض في مجموعة مكونة من 10 أشخاص يعني انه هناك 90 % من المتكونين الراضين !) و نشرح للمشاركين في التكوين كيف سنحاول تصحيحها.

الاستبيان النهائي :

- تكون معظم الأسئلة مغلقة، مع سلم يعين درجة الرضا: 0= غير راضي، 1= متوسط، 2= حسن، 3= ممتاز. كل بند يجب أن يحتوي على مكان للتعبير الحر، لوضع الملاحظات و التعليقات.
- البنود المعتادة:
 - شروط الالتحاق: استدعاء، معرفة الأهداف.
 - نوعية التنشيط: التمكن من المفاهيم، وضوح الشرح، تنوع المنهجيات، الديناميكية، الإنصات للمشاركين، سرعة التكوين... إلخ.
 - ملائمة الموضوع: التوازن ما بين النظرية و التطبيق، خيار الأمثلة و تعددها... إلخ.
 - الشروط المادية: القاعة، الإيواء، المطعم... إلخ.
 - الوثائق الموزعة: الكمية، التنوع... إلخ.
- يمكنكم وضع أسئلة مفتوحة في آخر الاستبيان:
 - نقاط القوة و نقاط الضعف.
 - النقاط المفتوحة 3 التي تم الاحتفاظ بها.
 - ... إلخ.

إن كانت عملية التنشيط هي التي تقع في قلب الملاحظات السلبية، يجب أخذها بعين الاعتبار و لكن بعد التأكد من مجموع المؤيدين لطريقة التنشيط و المعارضين لها. لأنه يبقى دائما هناك أشخاص يجدون أنه يوجد نقص في التمارين التطبيقية و آخرون أن هناك فائض من التمارين التطبيقية فيبقى هذا الأمر نسبي لطريقة تعلم كل فرد، و لذا فعليككم كمكونين بتذكير المجموعة أنه من واجب كل واحد منهم أن يبذل مجهودا قصد التطور الأقصى للمجموعة. إن تواصلت الملاحظات السلبية يوم بعد يوم، و كانت عديدة، فيجب إعادة اعتبار أفكاركم و منهجيتكم و العمل على تحسين الوضعية. و إذا تعلق الأمر بفرد أو فردين فحاولوا تشخيصهم قصد التكلم معهم على إنفراد و الإجابة لتساؤلاتهم و ملاحظاتهم.

في جانب المكتسبات، من الضروري أن نمنحها قدر أكبر من الاهتمام: إن كانت هناك فكرة لم يتم استيعابها من طرف المجموعة فلا بد من إعادتها أو تكرارها اليوم اللاحق و هذا حتى لو كان الأمر متعلقا إلا بشخص واحد و أنكم لم تضعون هذا في البرنامج. كما بإمكانكم طرح السؤال للمجموعة لكي يعطى شرح جديد من طرف أحد المشاركين بكلماته

للسماح للمشاركين عن التعبير بكل صراحة عن آرائهم، مملأ الاستبيان بصفة فردية و مجهولة. و يتم بعدها المكون من تحليل نتائج الاستبيان في شكل إحصائيات. (تجدون أمثلة عن استبيانات في القسم "التقييم").

تعلیق	في معظمه	لا شيء	تماما
			هل يستجيب هذا التكوين لما كنتم تنتظرونه منه؟
			المحتوى يبدو لكم مطابقا للهدف؟
			المكونات : هل تركن الوقت الكافي و المكان لتبادل الآراء بين المشاركين؟
	كثيرمن التطبيقات	توازن جيد	قدم ملاحظة حول التوازن بين العرض النظري و التطبيقات
	جيد	ثقيل جدا	قدم ملاحظة حول سرعة سير التكوين.
			هل توجد نقاط أو مواضيع كنتم تتمنون التطرق لها خلال التكوين و لم يتم ذلك؟

دورة الطاولة:
تحدث بعد ملاً الاستبيانات، فتمكن هذه الدورة للمشاركين عن التعبير عن آرائهم بأخذ كخلفية ما كتبوه في الاستبيان. بإمكانكم كمكونين إعطاء تعليمية ستهيكل التبادلات (مثال: كلمة مفتاحيه) كما يمكنكم ترك المجال مفتوح لكل مشارك قصد التعبير عن ما يريد قوله. لكن وجب عليكم أن تشرّفون على الوقت الذي يأخذه كل مشارك في الكلام (3 إلى 4 دقائق لكل مشارك). يمكن بداية الدورة من اليمين إلى اليسار أو العكس، كما يمكن أن تكون تلقائية أي إعطاء الكلمة لكل مشارك يرغب في أخذها، لكن حذاري ألا تنسوا أي واحد منهم !.
سجلوا ما يتم قوله خلال التبادلات، كي تستعملونه كملخص عند ختمكم للحصة و هكذا تكونوا قد بينتم لكل متربص أن كلمته مهمة.
مسابقة المعارف:
هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يجيب عنها المتربص بوضع علامة على إحدى الإجابات المقترحة أو بتلخيص الجواب في كم

أعلاه، هناك وقت لازم لكل فرد كي يحتفظ و يمتلك مفاهيم جديدة. كما تعتبر مسابقة المعارف أداة جيدة للرجوع إلى ما تم التطرق إليه في دورة تكوينية سابقة عندما يكون لديكم نفس المجموعة من المتربصين خلال عدة دورات تكوينية.
شبكة تقييم المكتسبات:

تسمح لنا هذه الشبكة بتقييم الدرجة التي توصل إليها المتربصون من المكتسبات و بتحديد محاور التطور لديهم. فمن الأمر المثالي، إن أردنا تقييم المكتسبات، أن تكون لدينا صورة بدائية لهذه الشبكة قبل بداية الدورة التكوينية، ثم بعد نهاية الدورة التكوينية، و إن سمح لكم الأمر عند كل دورة أو لقاء تكويني. فتمكننا هذه الشبكة في وقت اول من القيام بتقييم ذاتي، كما

في بداية التكوين	عندي معارف ولكن لا شيء في التطبيق	عندي معارف ومنتحم في التطبيق
في بداية التكوين	عندي معارف ولكن لا شيء في التطبيق	عندي معارف ومنتحم في التطبيق
تسيير سلوكيات الفوج		
التحكم تواصلتي الغير اللفظي		
صياغة هدف تربوي		
تحضير لعبة دور		

حسنت معارفي	حسنت الجانب التطبيقي	احتاج إلى مراجعة هذا الهدف
في نهاية التكوين	حسنت الجانب التطبيقي	احتاج إلى مراجعة هذا الهدف
تسيير سلوكيات الفوج		
التحكم تواصلتي الغير اللفظي		
صياغة هدف تربوي		
تحضير لعبة دور		

خطة العمل الفردية:

تهدف هذه الخطة إلى أن كل متربص يحدد مجموعة من أهداف تغيير سواء كانت متعلقة بمهارات جديدة يريد اكتسابها أو تم اكتسابها أثناء التكوين و يريد ترسيخها و يتعهد إلى العمل عليها. يجب أن تكون خطة العمل العلاقة ما بين الوضعية المهنية للمتربص و جمع النقاط الأساسية للتطبيق الحقيقي. تتطلب هذه الخطة مشاركة هامة من طرف المتربص لصياغة التغييرات التي يريد القيام بها و الاهداف التي يريد الوصول إليها و العمل في اتجاه تحققها. لذا فمن الضروري تعيين تاريخ ملاً الخطة.

ليست دائماً ممكنة.

◀ شبكة تقييم المكتسبات:

باسترجاع الشبكة المصممة في هاية التكوين، نقيم مستوى تطور المتربص في تحكمه للقدرات و المعارف المتعلمة خلال التكوين (أنظر أعلاه).

ورشة استرجاع التجارب:

يخطط إليه على الأقل 2 شهرين بعد التكوين، و هذا قصد ترك الوقت اللازم للمتربصين لتطبيق مكتسبات التكوين على أرض الواقع.

و يمكنكم إرسال إستبيان من قبل، يحتوي على أسئلة ك :

فيماذا تمثلت أهدافكم التطبيقية؟

من بين النقاط الأساسية التي تم العمل عليها أثناء التكوين،

ماهي التي تم إستخدامها في أرض الواقع بطريقة سهلة؟

ماهي الصعوبات الرئيسية التي تصادتم بها؟

ماهي الأسباب التي قد تكون وراء تلك الصعوبات؟

ماهي الحالات الواقعية التي تريدو العمل على تغييرها؟

ماهي النقاط التي تريدون التعمق فيها؟

الورشة عبارة عن فرصة للقيام ب:

موازنة لكل الإجراءات التي تم تحقيقها منذ التكوين

(نجاحات، صعوبات تلقوها...أو غيرها)

تبادل الممارسات الناجحة بين المتربصين. عملاً حول حالات

حقيقة ملموسة و هذا بحاولة البحث عن إجراءات تصحيحية.

مداخلات بشأن مواضيع متكاملة.

في نهاية التكوين مباشرة (الحين)			
الأفكار و المفاتيح التي سيحتفظ بها من التكوين:		نشاطات ملموسة يجب الشروع بها بعد التكوين:	
الفكرة	ما يعنيه ذلك	الأهداف	الآجال
بعد الاستراحة (البعدي):			
متابعة النشاطات التي شرع فيها		خط وخطو التقدّم	
الآجال	التمّط	الأهداف	الآجال

سهلة؟

◀ ماهي الصعوبات الرئيسية التي تصادتم بها؟

◀ ماهي الأسباب التي قد تكون وراء تلك الصعوبات؟

◀ ماهي الحالات الواقعية التي تريدو العمل على تغييرها؟

◀ ماهي النقاط التي تريدون التعمق فيها؟

نستطيع تكلمة هذه المقابلة بملاحظة في وضعية العمل. فعامة ما يكون هناك فرق بين ما يشعر به المتربص و ما يجري في الحقيقة.

لذا فالملاحظة في أرض الواقع تمثل أحسن طريقة لقياس درجة إمتلاك المتربص للمعلومات أو التقنيات التي تم تعلمها، لكنه

يستحال تطبيقها في كل الحالات، لأنها تتطلب وقتاً و تحركات

4 التقييم "البارد"

مقابلات تقييم بصفة "باردة" و ملاحظات في أرض الواقع:

لقياس مدى إنتقال مكتسبات التكوين في تطبيقات و عمل المتربصين، بإمكانكم كمكونين أن تجروا مقابلات على الأقل 2

شهرين بعد التكوين. يمكن إجراء المقابلة عن بعد، فالأمر هنا يتعلق باستجواب المتربص حول تطوره منذ التكوين وذلك بالربط

مع تطبيقاته المهنية و بإستخدام أمثلة من حياته المهنية. بإمكانكم بناء شبكة مقابلات حول الأسئلة الآتية:

◀ فيماذا تمثلت أهدافكم التطبيقية؟

◀ من بين النقاط الأساسية التي تم العمل عليها أثناء التكوين، ماهي التي تم إستخدامها في أرض الواقع بطريقة



قيادة وإدارة مجموعة التكوين و ديناميكية المجموعة

الهدف التعليمي

- ← أن يكون قادرا على تحديد القواعد العملية للفريق
- ← الإتقان و التحكم في أدوات تنفيذ و تطبيق العمل الجماعي
- ← تحديد نقاط قوة العمل الجماعي وتحديد مجالات التحسين من حيث الديناميكية و التيسير

شروطها

- ← لا توجد متطلبات مسبقة

النشاطات البيداغوجية و التربوية

- ← تمرين الغريبي والسيرة الذاتية للمجموعة
- ← تمرين التفاوض
- ← تمرين النازا NASA

وقت

- ← من ½ يوم الى 2 يوم.

64	1 ما هو الفريق؟
66	2 القواعد العملية للفريق
66	2.1 اتخاذ القرار
66	2.2 الاعتدال أو التيسير
66	2.3 تقسيم العمل وتوزيع المهام
67	2.4 إدارة النزاعات
67	3 أدوات العمل الجماعي
67	3.1 العرض
68	3.2 العصف الذهني
68	3.3 الرسم البياني السببي (شجرة المشاكل / الأهداف)
68	3.4 التخطيط
69	4 التنشيط
69	4.1 ما هو التنشيط؟
69	4.2 المزالق المطلوب تجنبها
70	4.3 كيفية المضي قدما؟
70	4.4 هل بإمكاننا القيام بمهمة التنشيط و التيسير؟
71	4.5 10 نصائح لتسهيل مناقشة

68

تعليمات للمدرسين

هذه الوحدة يمكن تحقيقها في إطار دورة تكوينية وتدريبية حول إدارة الفريق، إدارة الموارد البشرية، إدارة المشاريع، والتنشيط.

يمكن تحقيق هذه الوحدة بالإضافة إلى وحدات تضم الاتصالات الداخلية (فصل المواقف الشخصية في الاتصالات، ½ اليوم)

يمكن ربط الوحدة إلى وحدة فطرية في إعداد، تسيير و تنشيط الاجتماع (½ يوم)

يمكن ربط الوحدة مع وحدة إدارة النزاعات (يوم واحد)

لإعطاء الوحدة و عرضها النظري نوعا من النشاط و الحيوية، يمكن للمدرّب استخدام تقنية العصف الذهني أو الاستجواب

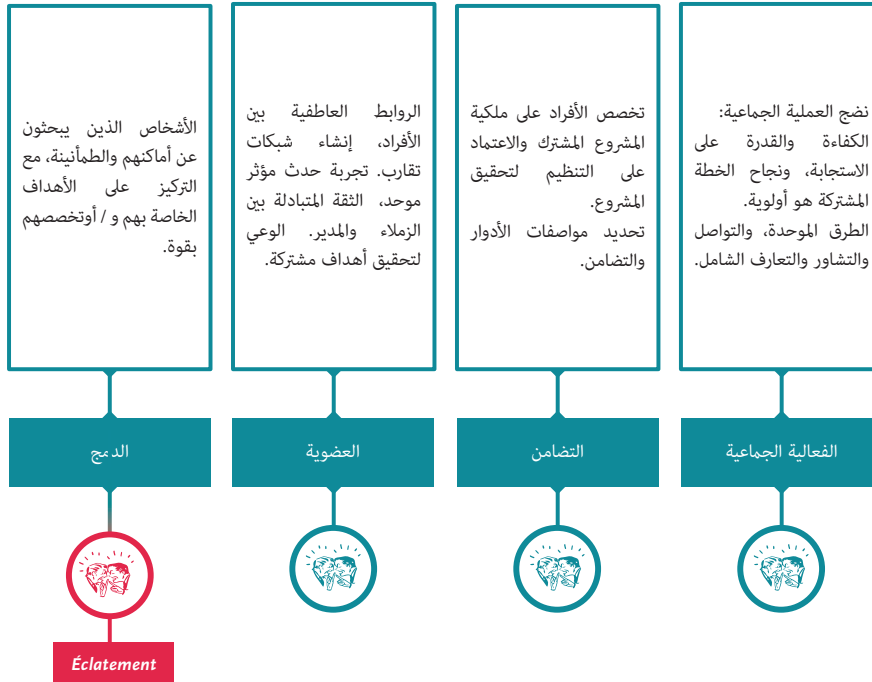
1 ما هو الفريق؟

الفريق هو تجمع عدد صغير من الناس تربطهم أهداف وقيم مشتركة. ويجب أن تتوفر في الفريق قواعد تشغيل واضحة وأدوات عمل مشتركة. وهذه العناصر ضمان لتماسك الفريق.



يعتبر الأعضاء تعاضدا مسؤولون لتحقيق الأهداف وهم مسؤولون بصفة جماعية بالنسبة للخارج.

◀ مراحل تطوير فريق



تنشأ صراعات بين أعضاء الفريق في كل خطوة أثناء العمل، ومع ذلك، فإن انهيار الفريق بعد صراع لا ينشأ سوى كخطوة أولى. لكن عند تطور الشعور بالانتماء، يشترك أعضاء الفريق في الجهود الرامية إلى حل الصراعات وتعزيز هدفهم المشترك.

في مرحلة تشكيل فريق أو مجموعة، من المهم تحديد المهارات المتاحة بين بعضهم البعض لتقييم نقاط القوة والضعف والنقاط في الفريق، إن هذا العمل المتعلق بمعرفة الخبرات والكفاءات لكل عضو تقييمه من أجل توحيد الفريق.



الدور الذي تلعبه مجموعة الناجين من السفن الغارقة أو السيرة الذاتية

2 القواعد التشغيلية للفريق

2.1 الوساطة والتيسير

الفريق هو تجمع عدد صغير من الناس تربطهم أهداف وقيم

السلوك الإيجابي	السلوك السلبي
التساؤل الذاتي	العداوان
قبول التنوع	حجب
الموضوعية	اضطراب
البحث عن أرضية مشتركة، تسوية	إجماع رفض
	الفردية
	الذاتية
	اللامبالاة
	الميل نحو السلطوية
فهي تعمل على تحسين تماسك وبالتالي أداء الفريق.	أنها تولد عدم الراحة أو الصراع في صفوف الفريق.

الوساطة هو تعزيز السلوك الإيجابي و توجيه السلوكيات السلبية وهذا ما يسمح:

- ◀ تجنب التطرف و التجاوزات في السلوك أو الاتصالات (التعايش الإيجابي للسلوكيات مختلفة)
- ◀ تحقيق أفضل استفادة من القدرات والمهارات والطاقة لكل عضو
- ◀ إبقاء الفريق و توجيهه لتحقيق أهدافه.

الاعتدال يمكن من تسهيل العمل الجماعي و جعله فعالا.

حتى تكون ميسر، فمن الضروري أن تكون موضوعي وتكون لديك مهارات إدارة الأفراد والعمليات (إدارة النزاعات، الاتصالات والتنشيط). داخل هرمية الفريق غالبا ما يكون التيسير الوساطة دور قائد الفريق، ولكن ليس بالضرورة. على الوسيط أن يكون مشرف قبل أن يكون قائدا. لا يسعى إلى فرض وجهة نظره أو طريقته ولكن إيجاد الأسلوب و الطريقة المناسبة و الأحسن للفريق لتحقيق هدفه.

2.2 صنع القرار

العمل الجماعي هو عبارة عن سلسلة من القرارات الفنية والتنظيمية التي تحدد نتائج الفريق.

القرارات: هي الخيارات التي يؤخذ بها لحل المشاكل المطروحة و التي قد تتطلب مفاوضات لتقييم الخيارات.

في مجموعة صنع القرار، العضو ليس حرا في اتخاذ القرار، ولكن يجب على كل عضو أن تكون لديه القدرة على قبول القرار المعتمد من المجموعة.

لا توجد إستراتيجية مثالية لصنع القرار في المجموعة، التي تتماشى أفضل و روح العمل الجماعي، ونوصي لقضايا هامة : الإجماع على الرأي. الإجماع على الآراء لا يعني الاتفاق 100%، ولكن كل عضو في الفريق يقبل هذا القرار. الإجماع يستغرق وقتا طويلا ولكن نتائجه تبرره.

2.3 تقسيم العمل وتوزيع المهام

لماذا تقسيم العمل؟

لكل فرد في الفريق تخصصه و مهاراته الخاصة و الفردية التي يمكن أن تكون مرتبطة بطبيعة الأنشطة، البعض منها من الممكن أن تحقق عبر المجموعة: كتوليد الأفكار، وتبادل الخبرات، وتوفير المعلومات، واتخاذ القرارات، في حين أن البعض الآخر يتطلب عمل فردي أو مجموعات عمل صغيرة ككتابة النصوص، وقراءة وتحليل مكتوب... الخ.

تقسيم العمل يسمح لإدارة الوقت وتحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات الأفراد والجماعات وفريق الفرعي لكل منها تخصصها كل فرد والمهارات التي يمكن أن تكون مرتبطة إلى طبيعة الأنشطة. ويمكن أن يتم في بعض المجموعات: توليد الأفكار، وتبادل الخبرات، وتوفير المعلومات، واتخاذ القرارات، في حين أن البعض الآخر يتطلب فرد أو في مجموعات صغيرة، وكتابة النصوص، وقراءة وتحليل مكتوب، الخ. تقسيم العمل يسمح لإدارة الوقت وتحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات الأفراد والفريق الفرعي.

شروط اللازمة للتقسيم الجيد للعمل: التخطيط الجيد والتبادل المنتظم للمعلومات بين جميع أعضاء الفريق، التنسيق الجيد والكثير من الانضباط في الفريق.

2.4 إدارة الصراع و النزاعات

في العمل الجماعي، النزاعات أمر لا مفر منه. يجب أن نكون على علم و على استعداد لتوقعها وإدارتها مع أقل ضرر ممكن.

◊ أسباب النزاع:

- هيكل الجمعية: مجموعة مهمة جدا أو غير متجانسة،
- التشغيل: عدم وجود أو عدم الامتثال للقواعد، اختلاف مناهج العمل.
- الحكم: إدارة غير شفافة للموارد، ضعف التواصل، مركزية صنع القرار عند فرد أو مجموعة من الأفراد.
- الاعتبارات الشخصية: القيم المختلفة، البحث عن القيادة ، أهداف خفية... الخ.

◊ الإدارة الوقائية

ويحدث ذلك قبل ظهور صراعات لتجنب حدوثها. يجب أن يتم اعتماده من قبل المنظمات كمبدأ للتيسير للحد من وقوع الأزمات. كيف؟

- وضع قواعد واضحة للتشغيل والاحترام.
- ضمان الشفافية في الإدارة و التيسير وآليات صنع القرار.
- التركيز على الاتصالات، العلاقات والتشاور.
- ضمان تدفق المعلومات.
- الانتباه إلى التوترات التي قد تتطور إلى صراعات وتوقع معالجتها.
- ◊ الإدارة العلاجية

التفاوض: شاهد دعم إدارة الصراع



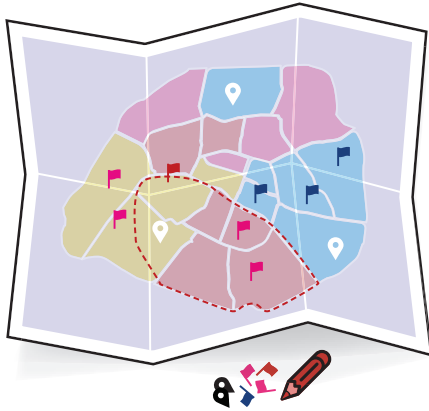
تمرين التفاوض

3 أدوات العمل الجماعي

3.1 التصور:

استخدام الوسائل البصرية للعمل كالخرائط والرسوم البيانية، والرسومات، وأشرطة الفيديو، الخ. هذا يسمح ب:

- تركيز الانتباه على المحتوى المستهدف
- تقديم المحتوى الحاضر بوضوح (ببساطة)
- تسهيل التواصل وفهم المعلومات وخاصة بالنسبة للإعدادات المعقدة
- هيكلة عملية المناقشة
- تحفيز الإبداع



3.2 العصف الذهني :

الأهداف:

- جمع أكبر قدر من الأفكار في أقل وقت
- دراسة القضية من اتجاهات عديدة و مختلفة
- زيادة المشاركة والإبداع

المبدأ :

- كل عضو من أعضاء الفريق يكتب على بطاقات أفكاره حول الموضوع المطروح.
- لا يجب عرضها من البداية (حتى لا تنبرو تدل أفكار الآخرين).
- عرض البطاقات على الجدار ومناقشة معنى.
- جميع البطاقات التي لا تصب في المعنى المطلوب لها (لا يتم رفضها دون تحليل)
- مقارنتها وتحليلها، الخ.

أفكار ولدت مرتين في 10 دقيقة فكرة

فكرة	فكرة	فكرة	فكرة	فكرة	فكرة
فكرة	فكرة	فكرة	فكرة	فكرة	فكرة
فكرة	فكرة	فكرة	فكرة	فكرة	فكرة

3.4 التخطيط:

الأهداف:

- توجيه الفريق للقيام بالعمل المطلوب.
- جمع شروط تحقيق العمل.
- توقع الحالات السلبية.

المبدأ:

- تحديد الأهداف المحققة، النتائج والأنشطة المؤداة.
- تحديد الوقت والمكان وتسلسل الأنشطة في الوقت والموارد المتاحة.
- منح كل فرد مسؤولية محددة

4 التنشيط

4.1 ما هو التنشيط؟

التنشيط : بمعنى إعطاء وبعث حيوية للحياة، من خلال خلق حركة خلال نشاطات المجموعة داخل المنظمة (تنشيط داخلي)

كيف: تنظيم الاجتماعات المواضيعية، تنوع دعائم تبادل المعلومات ، التي تنطوي على الأفراد، وإشراك الأفراد.

3.3 الرسم البياني السببي

(شجرة المشاكل / الأهداف) :

انظر وحدات دورة إدارة المشاريع

الأهداف:

- علاج العملية المعقدة
- تحليل المشاكل
- عرض العلاقات بين السبب والنتيجة بين مختلف المكونات المسببة للمشكلة

المبدأ:

- التعرف على المشكلة الرئيسية
- وضع الأسباب أدنى المشكلة وتحديد أسبابها أيضا
- الخ. إلى غاية الوصول إلى الأسباب الأساسية والتي عندها يمكننا أن نتصرف.
- فحص وضبط المنطق العام (أو التكملة)

خطة العمل

النشاطات	المدة	التاريخ	المكان	الوسائل	المسؤول
النشاط 1					
النشاط 2					
النشاط 3					

توقيت النشاط

النشاطات	سبتمبر	أكتوبر	ديسمبر	الخ...
أسبوع 1	أسبوع 1	أسبوع 1	أسبوع 1	أسبوع 1
أسبوع 2	أسبوع 2	أسبوع 2	أسبوع 2	أسبوع 2
أسبوع 3	أسبوع 3	أسبوع 3	أسبوع 3	أسبوع 3
أسبوع 4	أسبوع 4	أسبوع 4	أسبوع 4	أسبوع 4

الأهداف:

- تطوير المهارات الفردية والجماعية.
- إشراك الجميع.
- تعزيز ديناميكية الأفراد وعضويتها في المنظمة.

إنها تنطوي على مهارات التنسيق والتخطيط، لتسيير الفريق، إعداد و تنظيم الأحداث و أيضا للإبداع.(لانواع التنشيط مثلا)

التنشيط: بمعنى قيادة مجموعة من الناس لتبادل وتوليد الأفكار. انه بمثابة أداة لتسهيل العمل الجماعي.

أنه يستدعي مهارات ومواقف يمكن التفاعل معها إيجابيا بين أعضاء المجموعة، يساعد على التوفيق بين المواقف لتوجيه النقاش و التشاور نحو طريقة بناءة وإلى تضافر الجهود والموارد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا هو دور الوسيط.

الأهداف:

- التيسير يعزز التواصل.
- الثقة بين الأطراف.
- والمساعدة على تغيير الأوضاع بطريقة توافقية.

ويمكن تطبيقه على الأحداث الدورية (اجتماع، ورشة عمل، الخ)، أو العملية التي تحصل في نفس الوقت (نشاط مشترك)

4.2 المزالق الواجب تجنبها

ما يجب تفاديه عند قيادة المجموعة:

- تغيير كلمات أحد المشاركين.
- التكرار و نفي فكرة احدهم (الظهور بنظرة تعب، الظهور

مشتنا، أفكار كثيرة جدا في نفس الوقت (...).
تورطهم في محتويات عمل المجموعة.
التعامل مع هذه الجماعة (حتى في الطريقة الأكثر محبة وهذا هو!)
حل المشاكل الملقاة بدلا من المجموعة.

الخوض في النتائج.
إصدار حكم على أفكار الجماعة، و تفضيل بعض الأفكار على الأخرى.

علاج عملية سير النشاطات في المجموعة وجدول الأعمال بطريقة فوضوية.

التعامل مع الناس والسلوكيات من خلال ردود الفعل الخاصة بهم.

احتكار و تزعم الكلمة.

تحديد و اختيار جانبكم بالنسبة للقضايا أو الأشخاص .
الانغلاق و عدم تقبل الاقتراحات بشأن هذه العملية.
حاول أن يكون لديك إجابة لكل التساؤلات .

4.3 كيفية المضي قدما؟

ليس هناك نهج موحد لأنه يعتمد كليا على الأهداف المنوطة بها، السياق و المضمون الذي تحدث فيه. ومع ذلك، هناك نقاط مشتركة بين معظم الأحداث / عملية التيسير.

الإعداد:

- تحديد أهداف عملية أو حدث لتسهيل.
- توقيف عملية التيسير، مع التنبؤ مراحل السير، والمدة، والتقنيات والأدوات المناسبة، الخ.
- تقديم في بداية الحدث الهدف من عملية التسهيل ، نهج الاستخدام والنتائج المتوقعة.



الإنجاز:

تيسير إجراء و سريرة هذا الحدث:

التعرف على الجوانب المشتركة وتسييل الضوء عليها.
الاستخدام في الحين للتطورات الإيجابية بحقنها في عملية التيسير.

مساعدهم على الماضي قدما معا نحو تحقيق أفكارهم الموقفة عبر اقتراح خطوات أو المنظمات التنفيذية.
أن يكون الضامن من الوقت.

في حالة وجود عملية، يجب استخدام نتائج كل حدث لإعداد للخطوة الموالية.

شروط نجاح التيسير:

التبادل و التناقض بهدوء أو إجراء أي مفاوضات بشأن القضايا التي يمكن أن تثير الغضب بعض الأحيان يتطلب اعتماد لهذا الحدث (أو عملية) من قبل المشاركين. في هذا المعنى، فإن الميسر يلعب دورا هاما . يجب أن يكون قادرا على:

- السيطرة على المناقشات وتجنب الإسراف في التجاوزات.
- تشجيع التفكير والتعبير عن كل الأفكار، و حتى المتناقضة.
- استغلال المعرفة من المشاركين لحملهم على مواقف تصالحية.
- ضمان مشاركة الجميع وتوجيه المجموعة، في كل مرة، نحو ما هو أساسي.

للقيام بذلك، يجب على الميسر أن يتوفر لديه حد أدنى من المعرفة التقنية حول الموضوع المطروح، القدرة على إدارة مجموعة، التحليل والتكيب، ومهارات الاتصال (انظر الفصل المتعلق بمواقف الاتصالات في وحدة **الاتصالات الداخلية**) والصفات الشخصية مثل البساطة والتواضع والموضوعية والمرونة.

وينبغي أيضا أن يكون الميسر قادرا على:

يواجه جلسة استماع، للقضايا، والحجج، والنقد ... دون أن يفقد هدوءه وصره في المواقف الصعبة.
إدارة الشخصيات والسلوكيات المختلفة (انظر صفحة إدارة السلوك الفردي)

تحمل السلبية واللامبالاة، وكذلك الأرق، الانحرافات و

الاضطرابات وسوء الفهم والأخطاء.

لكن ينبغي أن يكون قادرا على فرض احترام الجمهور في أي وقت.

4.4 هل بإمكانني أن أكون ميسر؟

تفضل بعض الأسئلة لمساعدتك على الإجابة على هذا السؤال. أنت فقط يمكن الإجابة وليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، و لا يمكنك أن تفشل! إذا كانت إجاباتك صادقة، وسوف تساعدك على تحديد إذا كنت ستكون مرتاحا في دور الميسر.

هل أنت على استعداد للاستماع إلى الآخرين دون وجود حكم أو أفكار مسبقة حول ما ينبغي القيام به أو قوله؟

هل تحترم آراء الآخرين حتى عندما تختلف مع أرائك؟

يمكنك مقاومة الرغبة في الحصول على السيطرة الكاملة على محادثة أو أي حالة أخرى؟

هل تكون مرتاحا عند التحدث للجمهور؟

هل يمكنك أن تضحك على نفسك؟

هل يمكنك التفكير بسرعة؟

هل تعتقد أن المجموعات التي تعمل معا أكثر ذكاء من الأفراد التي تعمل وحدها؟

هل يمكنك قبول ردود فعل الآخرين حولك (حتى إذا كان سلبيا)؟

إذا أجبت بنعم على معظم هذه الأسئلة، وهذا يعني أنك سوف تكون مرتاحا في دور الميسر. ويمكن تعلم كل هذه الصفات وتحسينها، وحتى عملية التيسير تقوي هذه الصفات.

إذا أجبت بلا على أي من هذه الأسئلة، لا تيأس وهذا يعني أنه يجب تغيير شيء ما فيك فيما يخص هذه المجالات ، يمكن أن يكون الاعتقاد الراسخ، وموقف، أو السلوك. يمكنك تغييره؟ بشكل طبيعي. جميعنا قمنا به و يمكنك أيضا فعله.

4.5 10 نواصح لتسهيل مناقشة

دورك في نقاش مجموعة هو تسهيل تدفق تعليقات المشاركين. إضافة التعليقات الخاصة بك لأراء المشاركين التي قد تكون متممة لأرائهم.

وقد يكون من المفيد للمساعدة في تقديم مساهماتهم

إعادة صياغة ما قاله احد المشاركين، يشعر لمشارك عندها بأن رأيه مفهوم ويستطيع الآخرين الاستماع لمخلص موجز لما قاله عن طريق هذه الصياغة.

مثلا: إذا فهمت جيدا ما تقوله هو أننا يجب أن نكون حذرين للغاية عندما نسأل المرشحين والسكان، لأنها قد تشير إلى الانتماء العرقي أو الديني.

تأكد من أنك تفهم ما قاله المشارك أو اطلب من المشاركين توضيح ما قاله.

هل نقول أن هذه الخطة ليست واقعية؟ أنا لست متأكدا من أنني أفهم بالضبط ما تعنيه. يمكنك تكرار ذلك و شرحه أكثر؟

قم بإثراء مجاملة عندما يتم إصدار تعليق مثير للاهتمام.

تعليق جيد! أنا مسرورة لأنك جلبت انتباهنا لهذا الأمر.

تتمين و دعم تدخل أحد المشاركين بالأمثلة، أو اقتراح طريقة جديدة لرؤية المشكلة.

تعليقك يثير نقطة جديدة بالاهتمام في نظر الموظفين. وسيكون من المفيد أيضا معرفة كيف يمكن لمديران يتصور نفس الوضع.

تعزير المناقشة بتسريع الوتيرة، وذلك باستخدام النكتة أو المزحة، إذا لزم الأمر، و القيام بتشجيع الفريق على تقديم المزيد من

الإسهامات.

هذا هو التحدي بالنسبة لك. دعونا نرى ما اذا كان بإمكانكم التفكير في طرق أخرى لتحسين التعاون في قسمك في الدقائق التالية.

التصريح بنقطة خلافك (بلطف) مع تعليق أحد المشاركين لتحفيز النقاش.

أرى ما تعنيه، ولكنني لست متأكدا من أنني أوافقك الرأي نفسه. هل من مشارك آخر يعبر عن خبرته المختلفة؟

قم بوساطة بين وجهات النظر المختلفة للمشاركين، والتخفيف من حدة التوترات التي يمكن أن تنشأ بينهم.

أعتقد أنه لا يوجد خلاف بين أمينة ومونيا، في الواقع أنهما تثيران جانبين مختلفين من نفس السؤال.

اجمع الأفكار، لإظهار العلاقة بين المشاركين.

كما أظهرنا لنا فريد وحسن ، فمن الواضح أن وضع أهداف واضحة هو جانب هام من جوانب إدارة الوقت. يجب عليك وضع أهدافك الشخصية كل يوم إذا كنت ترغب في إدارة وقتك.

تغيير طريقة عمل المجموعة لتشجيع مشاركة المجموعة بتقييم الأفكار التي المطروحة.

لو سمحتم، الآن نقسم عملنا داخل المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة لرى اذا كنا نستطيع تحديد ردود الفعل المحتملة من العملاء إلى المنتجات التي تم مناقشتها صباح اليوم.

تلخيص (وتدوين الملاحظات المكتوبة إذا لزم الأمر) الآراء الرئيسية للفريق.

لقد لاحظت أنها صدرت أربعة أسباب رئيسية خلال مناقشتنا حول حقيقة أن المديرين لا يفوضون: (1) عدم وجود الثقة، (2)

الخوف من الفشل، (3) الاعتقاد بأنهم سيكونون أفضل العمال، (4) الخوف من التعرض للاستبدال



لعبة النازا



قيادة وإدارة مجموعة تسيير المنازعات

الهدف التربوي :

- ◀ أن يعرفوا كيفية التعرف على أسباب منازعة أو خلاف.
- ◀ أن يتعرفوا على سلوكهم في حالة نزاع
- ◀ معرفة أهم طرق تسيير أو حل النزاعات .



مكتسبات قبلية

- ◀ لا توجد مكتسبات قبلية



التنشيط البيداغوجي

- ◀ دراسة حالة " لومي "
- ◀ أسباب النزاع أو الخلاف.
- ◀ مسرح " الفوروم " - يستخدم طيلة الوحدة (عند الانطلاق ثم عبر تقدّم التقديمات) / ألعاب التعاون.



- ◀ اختبار "توماس كيلمان " لعبة دور الاتفاقية

وقت

- ◀ من نصف يوم إلى يومين حسب الأجزاء النظرية المقرّر تقديمها و حسب التنشيطات البيداغوجية المختارة.



74	1 تحليل المنازعة
74	1.1 تعريف و أصل المنازعات
74	1.2 أصل المنازعات
77	1.3 بيعة و مستوى النزاع
78	1.4 اكتشاف مؤشرات التحوّل إلى نزاع
78	2 مختلف أنواع السلوكات في مواجهة المنازعات
78	2.1 اكتشاف مختلف أنواع السلوكات في مواجهة الخلافات
80	2.2 طريقة " توماس كيلمان "
84	3 تسيير النزاعات
84	3.1 اتقاء النزاعات : ضبط الضغوطات و تخفيفها
84	3.2 القواعد الثلاثة للتواصل في حالة نزاع
85	3.3 الصفات المكتسبة لتسيير نزاع.
85	3.4 وسائل حل المنازعات

توجيهات و تعليمات للمكوّن

هذه الوحدة يمكن إنجازها في إطار تكوين حول تسيير الفرق و تسيير الموارد البشرية و ديناميكية الفوج.
هذه الوحدة تقدّم مختلف نظريات تسيير النزاع، فيمكنك الاختيار و ألا تقدّم كل شيء حسب الوقت المتوفّر،
و حسب الجمهور المستهدف ، و الاحتياجات المتعرّف عليها.
المنشطون التربويون يتدخّلون بعد التقديمات النظرية .
لإظفاء حيوية على التقديم النظري، على المكوّن أن يلجأ إلى الاستفسار خاصة في الجزء الأول.

1 تحليل نزاع :

1.2 تعريف و أصل النزاعات :

تعريف :

نستطيع تحديد أصليين للكلمة نزاع :

- الأول يأتي مباشرة من الكلمة اللاتينية conflictus الذي يعني " صدمة "، إنه الكفاح والمعركة، أي النزاع المفتوح، و أحيانا مسلح . إنها كذلك الحرب المسلحة أو حرب الأعصاب، أو حرب الاستنزاف، حرب العصابات والإرهاب. هذه الصدمة تؤدي إلى خسائر لدى الطرفين المتنازعين، أكثر و أقل خطورة . في هذا المعنى، النزاع امتحان للقوة الجسدية و المادية. لا يوجد هنا إنجاز "شفي" للنزاع. ليست الكلمات هي التي تصادم و تتواجه بل هي الأجساد و المدافع.
- الثاني يعني التقاء العواطف أو المصالح المتضادة. نزاعات المصالح، الخصومات، عدم التوافق، سيطرة شخص على شخص آخر، كفاح السلطة يعبر عن هذه المصالح المتضادة. و إذا لم يعالج تضاد المصالح هذا، فقد يؤدي إلى نزاع مفتوح بكل ما يأتي معه من خسائر و إصلاحات مكلفة. في البداية، هذا النوع من النزاع يمكن أن يتحول إلى مادي بشكل آخر غير الكفاح الجسدي: تبادل الحجج، تحاول التفاوض، أو التحرك لإضعاف الآخر.

قبل الذهاب بعيدا، يجب التأكيد على ثلاث مميزات للنزاعات:

- قبل كل شيء، النزاعات يتواجه فيها غالبا خصوم من مستوى عال، من قوة و مرتبة متماثلة. من يستخدم عقله أساسا، لا يذهب لمواجهة خصم أقوى بشكل ظاهر، أو يستفيد من مساندة غير مشروطة.
- بعده، فالمتنازعون هم غالبا متقاربون، و أحيانا من نفس العائلة أو نفس القرية، أو نفس المصلحة، أو نفس المؤسسة الخ..
- تنفجر النزاعات عندما تكون هناك مصالح متماثلة، و بالتالي تنافس في نفس محور النشاط أو التنافس .

نزاع إيجابي أو سلبي للفريق:

النزاع الإيجابي يمكن أن يكون خلافاً و يساعد الفريق على اتخاذ أحسن القرارات :

- بالحث على اختبار مشكل كان يمكن إهماله .
- بالإجبار على إعادة اختبار حل و إبراز الدليل على المزيد من التجديد .
- بالحث على إدماج مختلف وجهات النظر لإنجاز أفضل الحلول.

بزيادة اهتمام و طاقة الفريق، و بالتالي تدعيم تضامنه و توافقه.

- النزاع السلبي يضر بنجاعة الفريق:
- يخلق جو من الخوف و الإهانة و الحذر و الهروب.
- يحدث حيس لمعلومات مهمة و بتشويش تنظيم العمل.
- بتحويل طاقة الفريق لأغراض هدامة.
- بنزع المصادقية منها في نظر الأشخاص الخارجيين و الزبائن.

2.1 أصل المنازعات :

نلاحظ غالبا أربع مجموعات كبيرة لمصادر المنازعات التي نجمها تحت تسمية ن . إ . إ . ت pest :

- نفسية :
- اختلاف الأعمار، مخاطر السلطة، العاطفية، الشخصيات، قد تخلق وضعيات تنازعية (الأصعب للحل)
- اقتصادي:
- مستخدمو مؤسسة يمكن أن يمتدوا ضد وضعية اقتصادية كانوا يتقبلونها لحد اليوم.
- اجتماعي :
- ستتواجه داخل المؤسسة مجموعتان مختلفتان من المستخدمين .
- تكنولوجي :
- وصول طريقة جديدة، أو تنظيم جديد أو عتاد جديد إلى المؤسسة قد يخلق نزاعا كرد فعل.

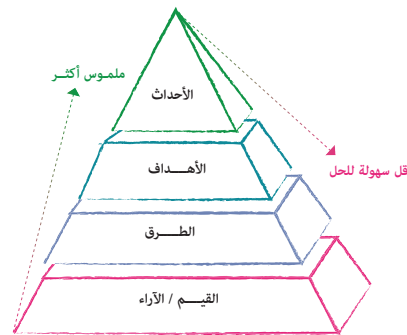
ترتيبات أخرى يقترحها المؤلفون، و بذلك نستطيع أن نلاحظ :

- النزاعات الموضوعية : أهداف فرد أو مجموعة غير متوافقة مع أهداف الجهة المقابلة.
- النزاعات المتولدة : الآراء و المعتقدات و قيم فرد أو مجموعة لا تتوافق مع آراء و معتقدات و قيم الطرف المقابل.
- النزاعات العاطفية: أحاسيس و مشاعر فرد أو مجموعة لا تتوافق مع أحاسيس و مشاعر الطرف المقابل.
- نزاعات سلوكيات فرد أو مجموعة لا تتوافق مع سلوكيات الطرف الآخر.
- مؤلفون آخرون يرون النزاعات من وجهة نظر الموارد غير المحدودة في محيط معين و فترة معينة هذه الموارد قد تكون بشرية، فكرية، مالية أو مادية.

الحوادث ، الأهداف ، الطرق ، القيم :
طبيعة النزاعات قد تمس الأحداث أو الأهداف أو الطرق أو القيم.

1. الأحداث : هي عناصر مؤكدة، و هي نفسها للجميع، لكن ترجمة هذه الأحداث و طريقة فهمها هي التي يمكن أن تخلق مشكلة .

مثلا : شخص يصل متأخرا باستمرار، أو لم يقدم تقريره الخ. العمل الواجب القيام به في حالة وجود نزاع يتم الأحداث إجراء تحقيق و القيام بالتوضيحات إلى النهاية .



2. الأهداف : مثلا : شخص يريد الكم، و الآخر يريد النوعية.

العمل الواجب القيام به : أطلب من المسؤولين السلميين الفصل في ذلك.

3. الطرق : هناك توافق بخصوص الهدف المراد بلوغه، و لكن ليس حول طريقة بلوغه.

مثال : لتعيين الأشخاص حول استخدام وسيلة، أو القيام ببرهان في الموضوع، أو تنظيم اجتماع إعلامي. العمل الواجب القيام به : تحديد فترة اختبار.

4. القيم : إنها المنازعات الأكثر صعوبة للحل. فمنازعات القيم تتركز أصلا على الإحساس أكثر من العقل.

مثال : أعضاء مكتب جمعية في عدم توافق بخصوص قبول دعم مالي من مؤسسة لا تحترم حق العمال، أو حول فرصة شراكة مع إدارة تم التنديد بممارستها. العمل الواجب القيام به : العودة إلى الأحداث لتحليلها و دراستها.

1.3 طبيعة و مستوى النزاع :

نزاع واقعي، غير واقعي، مفتوح و مشحون :
النزاع الواقعي وسيلة كالوسائل الأخرى لبلوغ الأهداف التي



دراسة حالة لومي

التصوير

حالة لومي " LUMET " وضح ماذا يمس النزاع : الأحداث أو الطرق أو القيم.

المسؤول التجاري لشركة " لومي"، لقد وظفتهم " فابيان " منذ شهرين. إنها موجّه لضمان التنمية التجارية لغرب فرنسا. حاليا، إنها تراقبكم في كل واحدة من خطواتكم التجارية لتأخذ صورة عن ممارستكم، و قيمتكم المضافة، و تنظيمكم . وصلت مرتين متأخرة لموعد مع زبون . لاحظتم كذلك أنها تبقى ملتصقة بتسجيل نقاط، بينما أنتم كنتم قد ألحتمت معها حول نوعية العلاقة مع الزبون مع خطر عدم قول كل ما هو مسجل على بطاقتها. بعد التأخر الأول، طلبتم منها الوصول في الوقت. جوابها : " نعم ، نعم ، أعترز " لم يكن ينيبكم بشيء يوقظ ...

عند الخروج من الموعد الثاني، قدّم لكم الزبون ملاحظة بأنّ مؤسستكم عودته على صرامة أكثر. بقيتم مندھشين في الحين ثم بدأ الغضب يتصاعد. لم تقل شيئا عند قطعك لموقف السيارات و أثناء المسافة بالسيارة.

إنفجرتكم في المكتتب:

" فابيان، إنك هنا لتنمية النشاط التجاري، و ليس لإغراقه ! إنها مدة 20 سنة و نحن نكافح لضمان سلوك تجاري يعتمد على المصادقية. وأنت، تصلين مرتين متأخرة عند زبون، و تجدين له حججا و أنفك ملتصق بالنقاط التي تسجلينها، بينما نحن نؤمن نوعية العلاقة، التسوية الدائمة للحاجيات، ثم، توقفي عن إجابتك بـ " نعم، نعم، أستسمحك، إنه لا يساوي شيئا إذ لم تضغي كلامك و تصرّفانك على توافقي "

تأخرت متكررة.

تنمية النشاط التجاري.

أنف ملتصق بالنقاط المسجلة/ تصحج قديم في العلاقات و تسوية دائمة .
نوعية العلاقة مع الزبون/ الصرامة و المصادقية، قيمة " نعم، نعم "

الأحداث
الأهداف
الطرق
القيم

نسطرها. أما النزاع غير الواقعي فهو تحرير ضغط يظهر خلال كفاح انفجاري، من خلال سلوكات مختلفة و عنيفة. الاعتداء غاية في نفوسنا، هدف النزاع، مهما كان، ما هو إلا عذر .

النزاع المشحون يظهر من خلال جوّ صعب و متلبّد، الوعكة محضونة لكن المتنازعين غير جاهزين للدخول في نزاع مفتوح. يستطعون كذلك أن يظهر و ذلك في شكل خاص من الاحتجاج، مثلا : إضراب مشحون بمبالغة. هذه النزاعات المشحونة هي الأصبعب لجوّ العمل و للمردود، إنها تمتص كثيرا من الطاقة .

في هذا النوع من الحالات، يكون دائما منعزلا :

- بأن لا ينتظر انفجار النزاع : ستجد نفسك حينئذ مجبرا على تسيير ذلك في لحظة لم تختيرها، و أزمة في مظاهرات غير متوقعة و غير منتظرة.

- لكن عليك أن تحاول تخفيف الوعكة أو الأزمة قبل أن تنفجر. النزاعات تولدها غالبا اختلافات المصالح ، سواء كانت هذه الاختلافات واقعية أو ببساطة تمّ تلقيها من هذا و ذاك بهذا الشكل.

مستوى التّـزاع:

* يمكن للنزاعات أن تحدث على مستوى :

- داخلي لفرد (اختيار شخصي بين رغبتين)

- بين شخصين.

النزاعات بين الفرد و المجموعة:

ضغوطات الفوج ليست بالطبع مطلقة و الفرد له إمكانية مقاومتها. و إذا كانت له مرتبة عالية أو إن كان لا يحتاج إلى اعتراف الآخرين لأنّ إعترافه بنفسه يكفي فيمكن أن يعارض الفوج و إسماع وجهة نظره. يمكن له ألا يعتبر كمقلد و لكن كمجدّد أساسي لأنه يرى كفرد يمكنه إثراء النقاش بوجهات نظر جديدة .

أحيانا، إن كان شخص لا يتقبّل تأثير فوجه و هو من مرتبة مساوية أو أقل من مرتبة الأعضاء الآخرين، فعليه أن يواجه محاولات المطابقة من طرف الفوج، الذي سيحاول إدخالها في الصفّ. لكن محاولة التسوية هذه لها حدود، و إن ظهر أنّ الشخص جدّ متشدّد سيشرع في التفكير في فصله لوضع حدّ للنزاع.

في حالة نزاع رأي بين شخص متشدّد و يشكل أقلية و بين فوجه، فهناك أربع إمكانيات تسمح له بحله :

محاولة التأثير في أعضاء الفوج ليصادقوا على وجهة نظره(تجديد) محاولة تطوير مقاييس و معلومات بعض أعضاء الفوج (التقرير)

محاولة توزيع الخصوم داخل الفوج بغرض إيقافهم و كسر توافقهم (التوزيع إلى فئات)
محاولة فهم مقاييس الفوج (التقييس)
مغادرة الفوج للاتحاق بفوج آخر ربما أكثر مطابقة لأرائه (الرفض)

نزاعات بين الأفواج

يؤكد سارتر أنّ فوجا لا يمكن له أن يوجد إلا بالمقارنة بأفواج أخرى متشدّدة في هذا الأفق فالأفواج لا توجد إلا بالمواجهة.

و من خلال هذه المواجهة، تتشكل بطاقة تعريف الفوج. المواجهة سيكون لها النزاع إذا الوسيلة (المفضلة؟) للفوج لبناء بطاقة تعريفه باللجوء إلى تدعيم توافقه.

هذا ليكون بعض الحالات يمكن أن تفكك هذا التشدّد : التعاون ضروري بين فوجين متعددين بغرض القيام مهمة مشتركة في أغلب الأحيان، و هو ما يزيل السلوكات الصارمة. كذلك العدو المشترك قد يؤدي بفوجين متشددين لتشكيل تحالفات بغرض وقف خصوماتهم.

* نستطيع ملاحظة عدّة عوامل لنزاعات بين أفواج:

الإثنية الوسطية:

الإحساس بالانتماء إلى فوج يقوّي السلوكات و الرؤية الحميمية نحو أعضاء فوجه، بينما الإثنية الوسطية بعكس ذلك، فهي مثبّطة لذلك سواء بسبب نسيان أو عدم اهتمام، لأعضاء أفواج خارجية.



- علاقات شكلية غير كافية:
- إن منظمة لينة تأسست عموديا تخلق جوًا مناسبًا لتنمية نزاعات : التعليمات تنقل من الأعلى إلى الأسفل و رأي الميدانيين قلما يأخذ بعين الاعتبار. الأفواج بهذا النمط من التسيير قلما يتواصلون فيما بينهم: سيكونون في أغلب الأوقات محصورين بين جدران و مستقلين عن بعضهم.
- ينتهون إلى انعدام التعاون بينهم، في الوقت الذي كان المطلوب منهم متابعة هدف مشترك. و بهذا، فبؤر النزاع تزدهر في هذه الهيئات المجردة من الإنسانية، في حين أن العلاقات الافتراضية ضرورية، و تدخل في السبر الحسن لمصلحة أو مؤسسة.
- التباعد الجسدي الذي لا يسمح بعلاقات افتراضية، بين متعاملين يفترض أنهما سيعملان معا هو عامل مهم للنزاع. العلاقات الافتراضية تخلل عدة نزاعات : هذا التقاسم اليومي للأفكار أو للتقنيات، أو ربما العلاقات الحميمة، تؤسس لعلاقات التعاون فيما بينهم و تحل مشكلات عديدة.
- الإفشال

2 الأماط المختلفة للسلوكات في مواجهة

النزاع

2.1 التعرف على مختلف أهماط السلوكات في

مواجهة النزاع :

إحدى أولى ردود الفعل لمواجهة نزاع هي تجنبه. إننا لا نرغب في الانخراط فيه لأسباب عديدة . مثلا كالخوف من فقدان حب الآخرين، أو التأثير الذي يمارسه عليهم، سواءا كان خياليا أو واقعيا. و كذلك لا نريد لوم أنفسنا لأن هذا التساؤل لسيفسد إحساسنا بالانتماء إلى فوجنا الانتخابي.

التنكر ميكانيزم دفاعي ضدّ وضعية يصعب تسييرها. حين نكون غير قادرين على مواجهة حقيقة جدّ متعبة نتجاهلها بكل بساطة و ننكرها. هناك أشخاص يجهلون عمد الانتقادات، التي يمكن أحيانا شرحها، و التي توجه إليهم.

الاستقالة عن مواجهة النزاع هي موقف شائع. تتمثل في قلب الوضعية، أو تأجيلها إلى وقت لاحق أو تجنب مناقشة. إنه غالبا موقف استسلام. يمزّ بالتخلي عن مصالحه. هذه الطريقة تؤدي إلى التقليل من شأن النفس أو إلى نقص في تأكيد ذاتنا أو أفكارنا و آرائنا و ربما قيمنا.

الجواب التسلطي أو القمعي. في هذه المقاربة، الشيء الوحيد الذي يحسب هو الانتصار على الآخر. يتعلّق الأمر بإعادة تأكيد سلطته دون أخذ بعين الاعتبار لاحتياجات أو مصالح الآخر، حتى لو كلفه الأمر استخدام كل الوسائل للوصول إلى ما يريده.

في هذا السجل، ندخل غالبا في شكل من التوازن أو التسوية، متمنين أن يتنازل الآخر، أو يستسلم. العنصر المسبب للنزاع لم يتم اختياره حقيقة، يؤدي إلى تركيز على الخصم للتغلب عليه.

بينما:

- المشكل غير المحلول سيستمر في الظهور بشكل أو بآخر .
- إهانة الآخر ليست إستراتيجية حاملة لثمار على المدى الطويل (مع الشعور الأكيد بأنك مدان أخلاقيا)
- في الأخير، إنّ البحث عن الحل هو بالتأكيد الموقف الأكثر واقعية. الأشخاص يشعرون بأنهم معنيون تماما بالنزاع و يحاولون إبعاد كل الأحكام المسبقة التي تخصّ الوضعية. البحث عن إعادة الثقة تشكل أحد أسس هذا الموقف.

التقسيم إلى فئات :

يوجد ميل لرؤية فوج خارجي ككتلة متماثلة إذن متجمدة في صيغة. و "الأخرون" منقسمون إلى فئات جماعيا و لا يعتبرون أبدا كفراديات.

إنهم يوضعون جميعا في نفس الكيس. هذا التقسيم إلى فئات و هي مقلّلة من الشأن. طريقة العمل هذه تؤدي زيادة عن ذلك إلى "كره" الآخر الذي ستري كل أعماله و أقواله حاملة لنوايا سيئة، هذا الميل سيؤدي إلى وضع الناس في فئة "الجيدين" أو "السيئين" باختصار مبالغ فيه و جدّ منتشر..

التفرقة و الأحكام المسبقة:

التفرقة و الأحكام المسبقة هي ظواهر هوية للدفاع ضدّ الاختلاف و الجديد و الغريب. إنها تضر بتفهم الآخر الذي يرى كعدو أساسي.

التفرقة سلوك سلبي نحو أعضاء أفواج أخرى، و هي وسيلة إقصاء. و التفرقات عديدة و يمكن أن تمسّ أي واحد : إنها تفرقات على أساس العرق، الدين، الثقافة، المجتمع أو الجنس ...

1.4 التعرف على مؤشرات الانتقال إلى نزاع

- تكرار نفس الحجج دون علاقة أفكار .

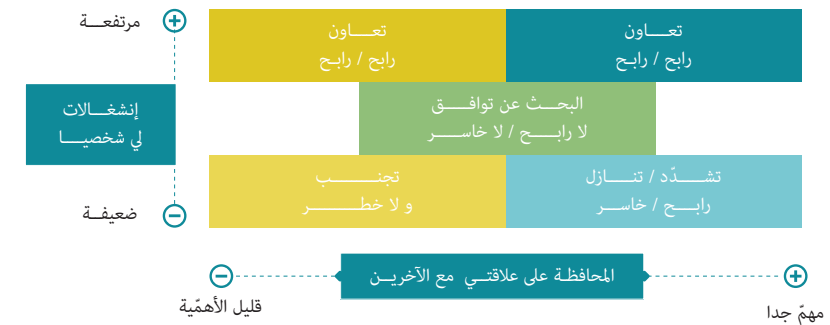


اختبار "طوماس- كيلمان"

2.2 طريقة "طوماس كيلمان"

كل فرد يكون له رد فعل نحو النزاع حسب موقف مكتسب، و الذي سيكون ليس نفس الموقف لدى الجميع. إنه يخضع لمسيرتنا في الحياة ولتربيتنا. طريقة "طوماس - كيلمان" أنجزت لتقييم سلوك شخص في وضعية نزاع. في حالة وجود نزاع، فإن سلوك شخص سيتكون من ميلين أساسيين:

- (1) البروز العلني الذي يحدّد أي إجراء يبحث عنه شخص لتحقيق أماله.
 - (2) التعاون الذي يحدد أي إجراء يبحث عنه شخص لتحقيق آمال الآخرين. هذان البعدان الأساسيان للسلوك يسمحان بتحديد خمس مواقف مطبقة لحل الخلافات.
- هذان النوعان من السلوك يظهران في خمس مواقف لحل النزاعات:



التجنب يفرض التخلي ممزوجا بنقص في التعاون: في الحين، فالشخص لا يحقق رغباته الشخصية و لا رغبات الأخر، و لكن يضع نفسه غطاء أمام النزاع. التجنب قد يتخذ شكل مرور من طريق آخر، و بشكل دبلوماسي - للصعوبة المصادفة أ و تأجيل المشكل حتى تكون الظروف أكثر ملائمة أو ببساطة انسحاب أمام وضعية مهددة .

التخلي / الاستسلام، عكس الفرض، يعود إلى التعاون. بالظهور بمظهر المتصالح، شخص يهمل رغباته الخاصة لتحقيق رغبات الأخر. هناك نصيب من التضحية في هذا الموقف. التنازل قد يعبر عن الرغبة في تقديم دليل على الكرم أو الصدقة غير المهتم بها. أو طاعة أمر لا يعجبنا أو طاعة الرأس أمام رأي شخص آخر.

المنافسة تعني البروز الصراح و التصب، شخص يلبي رغباته على حساب رغبات أشخاص آخرين. إنه سلوك يدل على قوة التسلسل يستخدم به الشخص كل الوسائل المناسبة، إما قدرته على الإقناع أو مرتبته، أو عقوبات اقتصادية، لتأكيد موقفه الخاص. المنافسة قد تعني الحصول على حقوقه، أو الدفاع عن موقف يظنه سليم، أو ببساطة لمحاولة ربح المعركة .

- التعاون يقتضي في أن واحد إبراز الرأي علانية و التعاون بعكس سلوك التجنب. التعاون يفترض جهدا في العمل مشتركا مع الأخر لإيجاد حل مناسب لتلبية آمال الطرفين بشكل كامل. لهذا يجب اختبار المشكل لمعرفة الرغبات العميقة للشخصين و إيجاد حل يأخذها بعين الاعتبار كاملة. التعاون قد يترجم من خلال تحليل معمق لعدم توافق بغرض الاستفادة من طريقة تفكير الأخر، و بإرادة تسوية قضية يحتمل أن تخلق تنافسا و عدم توافق أو عن طرق مواجهة و محاولة البحث عن حل خلاق لمشكل بين أشخاص.

ربح المعركة معرفة الأسلوب تسمح :

- ☑ بحوصلة إيجابيات و سلبيات كل أسلوب.
 - ☑ بحوصلة الأساليب الأخرى لردود الأفعال تجاه النزاعات و إمكانية اكتساب كفاءات جديدة.
 - ☑ بفهم كيفية تصرف الآخرين تجاه نزاع.
- بعد تحليلكم للنزاع، ستختارون موقفا أو سلوكا لحل مناسب للوضعية و للشخص (أو الفوج) تجاهكم.



قثيل

الوضعية الأولى:

أنت "بيبار" رئيس فرقة في الإنتاج، و يوجد تحت مسؤوليتك (5) عمال . منذ أيام لاحظت أن رجلا يشتغل في فرقة أخرى يأتي بشكل منتظم ليتحدّث مع أحد عمالك، "جان". نوعية عمل "جان" ليست جيّدة، و قلة انتباهه تسببت سابقا في عدّة أخطاء. هذه الوضعية خلقت انزعاجا لدى العمال الآخرين.

الوضعية الثانية :

أنت "رامونا" رئيس فرقة من 15 شخصا . الفريق يشتغل 2 X 8 ساعات . سا 5 و 00 د إلى سا 13 و 00 د و من سا 13 و 00 د إلى سا 21 و 00 د . شخص من فرقة الصباح "مارك" يصل باستمرار متأخراً. و قد بلغ العديد عن ذلك، بينما بطاقة الحضور لهذا الشخص لا تظهر أي تأخر.

مع أي موقف يتناسب كل اختيار من هذه الاختيارات

اختيار	تحدّث مع "جان" لتطلب منه التقليل من أحيائه خلال ساعات العمل
اختيار	تطلب من عونك في التحكم أن يطلب من رئيس الفرقة الأخرى مراقبة رجاله من قرب بشكل أكثر
اختيار	تعمل مواجهة بين الرجلين أثناء حديثهما القادم ("جان" و الشخص من الفرقة الأخرى و ربما رئيس فرقتة) لتطلب منهما التفاهم و إعلامهم بالنتائج المضرة للعمل و للجو بسبب سلوكهما .
اختيار	لا نقول الآن شيئا. سيكون من الجنون تكبير الأمور بسبب أشياء صغيرة كهذه.
اختيار	تحاول تهدئة العمال الآخرين. إنّه من المهم أن يوجد جوّ تعاون.

مع أي موقف يتناسب كل اختيار من هذه الاختيارات ؟

التعاون	تواجه الشخص بصراحة، و تقول له ما تفكر فيه بشأنه، و تطلب منه تفسيرات.
البحث عن توافق	تطلب من "مارك" أن يبذل مجهودا بخصوص أوقات وصوله صباحا.
التعاون	لن تتوجّه إلى "مارك" في الحين ، لأن ذلك قد يجعله حذرا .
التجسّب	تقول له أنّ التأخرات المتكررة معروفة، و زيادة على ذلك أنك تعرف أنه يزور بطاقة حضوره، و أنك تحذره حين يظبط متلبسا، ستعمل ما هو تحت سلطتك لتعاقبه.
تحسين	تراقب الشخص بالمجيء في ساعة الدخول في الصباح لمراقبة ما كنت تتوقعه

3 تسيير النزاعات :

إنّ المسير أو أي فاعل، عليه أن يعرف أنه من السبب تجنّب النزاع بأي شكل في مؤسسته أو منظمته. بينما ما يجب تجنّبه هو الانحرافات، بمعنى المواجهات العنيفة، سواء كانت لفضية أو جسدية، التي تؤدي إلى نتائج معتبرة : تضييع الوقت و المال و الطاقة و التسق. إذا طالت هذه النزاعات تنفجر، و تتساقط دأما لماذا لم يعرف المتشدّدون كيفية التفاهم قبل حدوث الانفجار، و لماذا توصل الأمر إلى كل هذا الحرمان و الخسائر للوصول أخيرا إلى حلّ.

الوقاية من هذه الانحرافات لا يعني الرغبة في تجنّب الاختلاف و اللجوء إلى سلوك التقليل أو التسوية السطحية. الوقاية من النزاعات سلوك حيوي يدلّ عن بعد الرؤية و المسؤولية الموجهة أساسا لتنظيم الضغوط التي لا يمكن تجنّبها في كل المنظمات البشرية و لحماية العلاقة بينهم .

3.1 الوقاية من النزاعات :

تنظيم الضغوط :

استعمال اللامركزية و الحثّ على المشاركة إنّ مراقبة ممركرة و أفقية جدّ مهمة تجعل الفاعلين باللامسؤولية. و الحثّ على المشاركة يمرّ بالاستماع و الأخذ بعين الاعتبار لأراء المجموعة و اتخاذا القرارات بعد المناقشة. الأفكار و الآراء الخلاقة لكل واحد يجب أن تكون لها مساحة تعبير. و بهذا فإنّ مخاطر الشعور بالإهانة و النزاع تنقلص.

تنمية ثقافة مشتركة:

إنّ تقاسم ثقافة مشتركة، أي اتفاقات توحد الأفراد في إطار قواعد مقبولة من طرف الجميع، تسمح بتنظيم النزاعات تدريجيا حسب بروزها، في استمرارية المشروع. التفكير حول القيم (المصاغة داخل ميثاق، لجمعية) حول خصوصية هذه الممارسات المهنية تعتبر إحدى السبل لبناء ثقافة منظمة متقاسمة من طرف الأعضاء.

الاتفاقيات :

الاتفاقية تحدّد إطار التبادلات الاجتماعية بين الفاعلين في منظمة. (مثال : عقد عمل) هذا الإطار " القانوني " يشكل أساس العلاقة و يحدّد حدودا و قواعد يلتزم الفاعلون بالانخراط فيها. وضع قاعدة

لعبة منذ بداية علاقة أو مشروع وسيلة فعالة للوقاية من النزاعات.

تفضيل التواصل الشفوي :

التواصل الشفاهي يشكل عدّة إيجابيات لا توجد في التواصل الكتابي:

- الاحتكاك في "وقت حقيقي" بالفاعلين : الضغوطات المتولّدة يمكن تفكيكها في "وقت حقيقي"
- المعلومات تجمع من مصادرها (المصادقية)
- الاحتكاك الشفوي يسمح بتلقي إشارات غير شفوية جدّ مؤثّرة و حساسة.

3.2 القواعد الثلاثة للتواصل في وضعية

نزاع :

يبين بيداغوجيين:

عندما تصعب الأمور، و عندما يستولي شكوك و لبس في الأفكار و العواطف، فإنّه من الضروري معرفة كيفية اقتراح سلوك أو موقف و خطاب يطرحان المشاكل بشكل واضح:

الفرز بين العوارض (مظاهر النزاع) و أسباب النزاع من خلال تفكير جماعي يجب امتلاك جرأة تنشيطه.

البحث عن مقدار توافق حول نتائج التفكير الجماعي بغرض الوصول على الأقلّ إلى اتفاق حول سبب النزاع، بالعمل على استرجاع الموضوعية في النقاش: هذا يكون له غالبا تأثير تهدئة العقول (قليلًا)

احترام القواعد و القيم:

إحدى مميزات النزاع تكمن في التصعيد المتوازي الذي ينتج بين الأطراف المعنية. شيئا فشيئا، كل واحد تسمح لنفسه - على أمل التغلب على الآخر- بعدم احترام القواعد الموضوعية . كل شيء سيتفسخ، منذ أن يسمح أحد الطرفين لنفسه بالتعدي على قاعدة لعبة، فيشعر الآخر بأنه يملك حق المعاملة بالمثل. النزاع سيغذي نفسه بنفسه و لا يكفّ عن الازدياد، إلى حدّ أن تفصل في الوضعية، مثلا سلطة سلمية.

في هذه الظروف، احترم أنت شخصيا قواعد المؤسسة، أو الفريق، و الممارسات المعهودة و القيم الأساسية التي تعتبر مرجعا لمجموع الفاعلين، فذلك سيشكل نوعا من الرضا للإضرابات .

و كذلك، خاصة بالنسبة للمسؤول، فظاهرة المثالية تلعب بقوّة في حالات غير مستقرّة فمجرد أن تكون حاملا لهذه الميزة (المثالية) فإن "زعيم" (قائد) فريقكم سينميه ذلك و سيحثّ الآخرين دون وعي على الاقتداء بكم .

أن تكون إيجابيا

تأمين : ليس فقط من هم حولكم و لكن كذلك من يعارضونكم. تأمين من يعارضونكم يدخل فكرة الاحترام المتبادل، و كذلك التأكيد بأن النزاع ظاهرة عادية و طبيعية، فرصة لكل واحد للفوز بشرط أن تظهر نوعا من الذكاء في التعامل .

تتمين : التتمين ينطلق من نفس التفكير :

الخصم ليس فردا للكره أو التدمير و لكنّه شخص نستمتع له و نستمتع لنا، و في كل الأحوال يجب إيجاد حلّ للنزاع.

3.3 الخصائص المكتسبة لتسيير نزاع:

لتسيير نزاع يجب أن تحاول :

أن تكون حازما. أي أن تحاول عدم ترك رؤيتك للأمر و نظام القيم يؤثر في النقاش.

أن تظنّم لكل واحد القدرة على التعبير عن انشغالاته مع توجيه المناقشة و التحكم فيها.

أن تعرف نفسك بالنسبة لكل مرحلة. راقب الأمور من جميع النواحي، و ميّز بين القضايا العاطفية و المشاكل الملموسة.

أن توضح المشاكل بإعادة صياغة و تلخيص المناقشة بكلمات ليس لها ثقل عاطفي تساعد الآخرين على فهم مختلف وجهات النظر، و تأكد أنّ الجميع يفهم، مع استعمال نمط بسيط و غير ملفت من التواصل .

أن تستمع، و تكون حساسا للمواقف و العواطف و السهر على العوامل العاطفية غير الواضحة من النظرة الأولى . البحث عن مساحة تفاهم، بالبحث زيادة عن الانشغالات الآتية، عن مساحة تفاهم و إمكانيات التعاون .

تقسيم المشكل إلى عدّة أسئلة تحل الواحدة بعد الأخرى، بدءا بالنقاط الأكثر سهولة.

المحافظة على نوع من جوّ الضحك لإطفاء الضغوطات .

الحلقة المفرغة يمكن الدخول فيها إذا :

ركّزت على الدفاع عن موافقتك .

ركّزت على رفض مواقف من يواجهك .

إذا تمسك الطرفان بهذا الموقف، فسويدي إلى حلقة مفرغة تتكوّن من الفعل و ردّ الفعل ، و من الهجوم و الذّفاع، و النزاع في هذه الحالة لا يمكن أن يحلّ.

الحلقة المفرغة تنكسر إذا :

كنت تطرح أسئلة أكثر منه تأكيدات و إثباتات. كل سؤال يجب أن يأتي بجواب و ربّما بحلّ.

كنت تستمع لما يريد أن يقوله من يواجهك. و اعتبر ذلك رأيا يجب اختياره على ضوء مشكلكما المشترك.

حافظت على هدوئك إذا تعرّضت لاعتداء، و تحاول أن لا يصدر عنك هجوم مضاد. لا تكن عديم الضبر، و خذ وقتا للتفكير قبل الإجابة، و اترك الوقت للآخرين كذلك .

لماذا كل طرف سيرغب في البحث عن حل مشترك ؟

ما هي آخر نقطة اتفاق حقيقي ؟

ما هو أول نشاط مهمّ يجب القيام به للتخفيف من النزاع و الإشكال ؟

3.4 وسائل حلّ النزاعات

حسب النزاع الواجب تسييره، يتعلّق الأمر باختيار الخطة الواجب تطبيقها على الوضعية، و على الفاعلين، و على رأس الخيط الذي يبحث عنه في كل الأحوال، الهدف ليس سحق الخصم بل هو بناء توافق الأكثر اقترابا من اتفاقية " رايح- رايح" .

الاتفاقية

تنطلق الاتفاقية من مبدأ أن الاختلاف الذي يعاكس الأطراف يجب أن نتعامل معه كمشكل يجب تعريفه جماعيا، في وقت أول. أول اتفاق واقعي يجب أن يكون حول تعريف المشكل ووصفه و حول المشاغل، و يحقق الاعتراف المتبادل بمصالح كل واحد، فهو اعتراف بشرعية الخصم، و الاستماع هو مفتاح الدخول و (الخروج) لاتفاقية .

قضايا الشكل :

في أي اتفاقية، فإنّ قضايا الشكل هي كذلك مهمة مثل قضايا

المضمون أو المحتوى. فيجب أخذ "الشكل" بعين الاعتبار أي أخذ شخصية وثقافة وتاريخ الطرف الخصم وكيفية استجابه للوقت ومساحة الرموز.. الخ.. هذا الانتباه لكل ما يمكن أن يهز خصمكم هو علامة احترام.

وبالعكس، إذا لم تبد اعتبارا لخصمكم فإنك تسيير إلى الكارثة، قبل أن تتطرق لمحتوى المشكل. لا نطلب منك أن تحبه، ولكن ببساطة أن تفهمه وأن تخلق تواسلا فعالا. وبهذا، فالاعتناء بالشكل هو تجنب الاعتداء على خصمك. إنه من الحق والواجب عليك التعبير عن عدم موافقتك، لكل ليس قبل خلق جو الثقة والتعاون، وإلا فستسقطون من جديد وبسرعة في اتفاق غير واقعي.

المشكل الواجب تحليله:

الاتفاق الناجح هو قبل كل شيء بناء حقيقة يمكن تقاسمها، وذلك لكل طرف من الأطراف، هذه الحقيقة يجب فهمها وتقبلها وكذلك احترامها. لهذا فمن الأساسي أن تفهم موقف وطريقة فهم ومنطق خصمك. لذلك يجب أن تولي عناية خاصة للاستماع وللتناسلات المطروحة قدر الإمكان، دون مس عواطف خصمك. بفهم الآخر وانشغالاته ومنطقه يصبح ممكنا البحث عن الخلق لإيجاد اتفاق أو اتفاقات. حينما يفهم ويقبل منطق الآخر، فهذا الأخير يصبح أقل قلقا ما دما نفهم حركة أفعاله و مواقفه. علاقات الثقة المحتمشة الموضوعية في بداية الاتفاق ستدعم. هذا التدعيم للثقة بشكل عاملا ضروريا لحل النزاع.

قضية الموضوعية:

إذا كان الجالسون على طاولة الاتفاق لا يعرفون حدا أدنى من المعطيات الموضوعية التي سيستندون عليها ليتقدموا، فإن الاتفاقات لن تصل إلى غايتها.

كيفية إجراء محادثات الاتفاقية:

الاتفاقية تجرى في 3 مراحل: التحضير، الإجراء، و تشكيل الاتفاق.

التحضير يرمى إلى الاستعلاء حول المتحدثين للطرف الخصم. تمطهم، قواهم، نقاط ضعفهم وخاصة انشغالاتهم ومصالحهم. التوصل إلى المعرفة المسبقة لمطالب وتكتيك الآخر و تحضير "الدفاع" مسبقا، هو عامل حقيقي للنجاح أثناء إجراء المحادثات.

أثناء إجراء المحادثات يجب السهر على معرفة تكتيك الإفشال المستخدم من طرف خصومكم التنبيه النداء إلى الإرادة الحسنة

للآخر وإلى احترام قيمة الشخصية تحقيق التعقل، الوعد، النصيحة، المطلوب وربما التهديد.

حذار عندما تحين التنازلات: خصمكم قد يحاول جعلكم تقبلون شرطا بإظهار إيجابياته وإخفاء سلبياته نلاحظ أن شرطا قبل هكذا غالبا لا يقبل التراجع بشأنه عندما يتلقى الخصم سلبياته فيما بعد وبالعكس وإبراز حسن نيته يكون أحيانا من الأحسن تقديم سلبيات الحل المقترح للخصم.

حذار من التعب: الإرهاق الجسدي يمكن أن يؤدي بكم إلى تقديم تنازلات تندمون عليها فيما بعد. قوة التريث (المقاومة والتحمل حتى يبرز اتفاق مقبول) هي قوة ضرورية للتسيير الحسن لمحادثات و اتفاقيات.

المرحلة الثالثة تختتم باتفاق. اتفاق يحترم المواقف والمصالح المشتركة تكون له حظوظ أكثر ليتبع بفترة خلو من النزاعات أحسن من اتفاق مفروض على الخصم بشكل أو بآخر.



لعب الأدوار تفاوض

الوساطة

الوساطة تحصل عليها الأطراف أو بلجون إليها أو ينصح بها عندما يعتقدون إن نقاط الخلاف يمكن حلها بطريقة سلمية. الرغبة في المصالحة مقتسمة من الطرفين و تظهر أكثر إيجابية من النزاع المفتوح. يجب أن يكون المشكل قد تم تحديده جيدا وبشكل موضوعي. الشحنة العاطفية تنقص: الأساسيس والأفكار المسبقة تبقى في مستوى مسموح به و معقول. و دون هذه الأمانة من الطرفين المتنازعين و رغبتهما في تخفيف النقاش و تهدئه و اعتبار المشكل مجردة و صرامة، فإن الوساطة تكون غير منصوح بها.

الوسيط يلعب دور همزة وصل بين الطرفين فهو يشجع اللقاءات لتحسين العلاقات و يساعد على تجاوز الماضي و الأساسيس. الوسيط ليس هنا ليحكم ولا ليفرض حلا و لكنه هنا ليحث المتشددين على إيجاد توافقات جديدة مع احترام مصالح كل طرف.

يجب أن يختار الوسيط لحياديته و رؤياه الجيدة و حكمته و قدرته على نزع صفة المأساة من النزاع.

إجراءات الوساطة تجرى على 4 فترات:

بعد تحقيق جو زال فيه الانقباض يحدّد الوسيط إطار تبادل الأفكار كما يحدّد القواعد التي تبين إجراءات المناقشة، و هذه القواعد يجب أن تصادق عليها جميع الأطراف ثم يبين دوره الشخصي و كذلك حدوده.

يدعو بعد ذلك المتخاصمين إلى تقديم عرض الأحداث مع اشتراط سلوك الاستماع و يحاول الوسيط اكتشاف الأسباب الدفينة للمشكل. و يقوم بإعادة صياغة ما فهمه مع تجنب إصدار أحكام أو تفسيرات أو الإشارة إلى ظالم.

في مرحلة البحث عن قاعدة أو أسس للحلول، يحاول عرض النقاط الأولى للحدّ الأدنى الممكن للتفاهم يشجع الحوار

لإيجاد حلول و لو كانت جزئية تتعلق أحيانا بنقاط في التفاصيل و كل ربح في البحث عن حلول يقوم بتتمينه. و يعترف به كخطوة جديدة تنادي أخريات و يستطيع الوسيط اقتراح توقيف الحصص أو اللّقاء فرديا مع كل طرف لمحاولة تجاوز بعض العراقيل الواقفة في وجه التصالح.

أخيرا عندما يتقدم المتخاصمون بما فيه الكفاية يختمون باتفاق و يساعد الوسيط في صياغته ثم في كتابته مع إمضاء كل الأطراف هذا الأثر الكتابي أساسي لأنه يمثل نوعا من التعاقد بين الأطراف و سيصعب عليها التراجع عما اتفق عليه.

الاستشارة بين الأفواج

هذه التقنية تعنى حل النزاع بين عدة مجموعات تعمل في نفس المنظمة و هذه المجموعات المتنازعة للعمل بسرعة من اجل الخروج من هذه الوضعية قبل كل شيء تأكد أنهم يظهرون إرادة حقيقية و مخلصمة لتطوير الحالة حضروا عدة قاعات مختلفة. و بعد اجتماع مشترك لتقديم إجراءات الحل، دعوا كل طرف للاجتماع بمفردهم هذا الإجراء ينقسم إلى مرحلتين متبوعة في كل مرة بلّم شمل الأطراف المقسمة.

المرحلة الأولى: كل فوج يحضر وثيقتين مكتوبتين. على الوثيقة الأولى يبين الفوج كيف يرى نفسه خاصة في علاقته مع الفوج الآخر. وعلى الوثيقة الثانية يبين كيف يرى الفوج الآخر.

و تعطى تعليمات: لا يجب أن تكون الصياغة عنيفة أو حاملة لعبارات مسيئة، مع التعبير عن ما تحسّون به. عندما تحرر هذه الوثائق يجمع الفوجين ليتبادلا الأفكار انطلاقا من الوثائق، و تساعدهم في صياغة أفكارهم بشكل واضح. و في نهاية هذه المرحلة، كل فوج سيرى نفسه أحسن و ستكون له نظرة أحسن عن الفوج الخصم.

المرحلة الثانية: تعود الأفواج إلى قاعاتها على الترتيب لانجاز تقييم لوضعية النزاع، و لإبراز بأكثر صراحة ممكنة نصيب المسؤولية لكل فوج في هذا النزاع. هذا التقييم يكون مكتوبا. ثم تجمعهم من جديد في تبادل أفكارهم و يتعلق الأمر قبل كل شيء بتخضير النقاط المشتركة في التحليل والتي ستكون بمثابة أساس للبحث عن حلول.

التحقيق اللهجوي

التحقيق اللهجوي يهدف إلى حل مشكل بين مجموعتين، و هناك ظاهرتان تعاكسان هذا الحل:



ظاهرة القمة (أعضاء المجموعة يميلون إلى التفكير مثل الذي بجواره).

التحقيق اللهجوي في وضعية مجمدة من هذا النوع ، تبحث عن تتبع هذه الظواهر. تختارون شخصين من اجل معرفتهم للمشكل أو لخبرتهم.

هذان الشخصان يلعبان دورا المحاميان. تكون مهمتهما تنمية الحجج الأكثر حساسية مرة لصالح الفوج الأول و مرة لصالح الفوج الثاني، و ذلك أمام الفوجين اللذان يجمعان في نفس القاعة. هذه التقنية تشجع إثراء معتبرا للوقائع المتوفرة. بعد تدخل المحامين، نطلب من كل شخص كتابة موقفه الشخصي بغرض تجنب ظاهرة الصمت.

المواجهه

تقنية المواجهه يمكن استعمالها في نزاع بين شخصين. في هذه الحالة، نستدعي الشخصين.هدفك المعترف به هو تشجيع أحسن و تفهم متبادل. هذه التقنية قد تأتي ثمارها حين يكون النزاع في بدايته.

أولا، تطلب من كل واحد من معاونيك كتابة كل النقاط الإيجابية و السلبية في علاقته في العمل مع الآخر، و أخيرا كل ما يعتقد أن الآخر سيذكره كنقاط إيجابية و سلبية. ثم تدعوهم لتبادل ما كتبوه. كل واحد يجب أن يوضح للآخر ما كتبه. دورك يتمثل في التعرف على نقاط توافق التي سيبنى على أساسها اتفاق الممارسات و السلوكات اليومية.

الانشغال

حينما يطول أو يتباطأ حل النزاع و يهمل لأن المتخاصمين يؤجلونه، أو حينما تكون لك أجال يجب احترامها بالضرورة، يمكنك الضغط لتسريع الأمور . تضيف انشغالا يمكن أن يكون فعّالا جدا. بالفعل، بعض الأفواج ترفض المناقشة من اجل التوافق أو تترك الأمور تتعفن إراديا. قد يكون أحيانا من الضروري إجبارهم على إيجاد حل.

التحكيم

التحكيم إجراء لتسوية خلاف قد يقوم به شخص أو هيكل، أو سلطة معينة من الأطراف للفصل في خلافاتهم. يقوم بها غالبا ثلاثة حكام، اثنان يعينهما كل طرف من الطرفين و هما بدورهما يعينان الثالث.

التحكيم يأتي بعدة ايجابيات:

أولا، الحكام الذين يختارون طريقة تحكيمهم بالتشاور و

حسب شروط يحددونها معا.

الإجراء بسيط لأنه مجرد من كل الشكليات.

انه سرّي : النقاشات خاصة و الحكام مطالبون بالتحفظ الصارم.

الحكام يستدعون الأطراف و يدعونهم لتقديم حججهم، مع إجبارية تسليم و وثائقهم للخصم. على الحكام تقديم أسباب لقرارهم مع توضيح أسياق القرار. و النتيجة يجب أن تقبلها الأطراف التي تكون لديها عادة نية حسنة.

NOTES :



قيادة وإدارة مجموعة تحضير و تنشيط اجتماع

الهدف البيداغوجي :

- ◀ أن يصفوا مختلف مراحل تحضير و تنشيط اجتماع.
- ◀ أن يتحكموا في نماذج و أنواع التصرفات أثناء الاجتماع و كيفية تسييرها.



مكتسبات قبلية

- ◀ لا توجد مكتسبات قبلية



التنشيط البيداغوجي :

- ◀ لعب دور- تنشيط اجتماع.



وقت

- ◀ نصف يوم مع لعب الدّور.



- 1 الاجتماع: لماذا؟ 92
- 2 تحضير اجتماع. 92
- 3 نماذج و أنواع المنشّطين و المشاركين. 93
- 3.1 نوعية و نماذج المنشّطين 93
- 4 دور المنشّط . 97
- 5 10 تصرفات يجب أن يتجنّبها المشاركون. 98
- 6 ما العمل مع المجموعات الصعبة؟ 98
- 7 ملخص اجتماع. 100

68

توجيهات و تعليمات للمكوّن
هذا المقياس "Module" يمكن إنجازها في إطار تكوين حول تسيير فريق أو
مجموعة، تسيير الموارد البشرية، تسيير مشروع.
مكمل لـ
حول تنشيط تكوين (تسيير تصرفات المشاركين)
التنشيط البيداغوجي يأتي بعد التقديم النظري.
إعطاء حيوية للتقديم النظري، يمكن للمكوّن أن يلجأ إلى تكوّن
"Brainstorming" أو الاستجاب.

1 الاجتماع: لماذا؟

تنظيم العمل يدل في نفس الوقت على تقسيمه على عدة أشخاص (إذا كان الجميع يعمل نفس الشيء، فلن نكون فعالين)، ثم التنسيق بينهم (إذا كان كل واحد يعمل في زاوية وحده متجاهلا ما يعمله الآخر، فلن نذهب بعيدا كذلك).

في حياة المنظمات، يعتبر الاجتماع أهم وقت مناسب لتنسيق العمل، أي مؤسسة أو جمعية لا يمكنها أن تعيش دون اجتماع.

كل عمل منسق مسبقا: يستلزم أن تنتقل المعلومات.

إنه أول هدف لأي اجتماع: ضمان حسن انتقال المعلومة داخل المنظمة.

لكن الاجتماع يسمح كذلك بمتابعة أهداف أخرى:

- ◀ البحث عن حلول بفضل تفكير جماعي (إننا أكثر ذكاءا حين نكون متعددين أكثر منه حين نكون وحدنا)
- ◀ البحث عن توافق حين تأخذ قرارا بصفتك مديرا، و تريد تقريره بين مجموعتك ليتقبلوه.

زيادة عن هذه الأهداف الشكلية، فإن للاجتماع مهام أخرى:

- إنه فرصة لملاقاة الزملاء .
- فرصة للضحك.
- فرصة للتنفس قليلا.
- فرصة لأخذ الطاقة من الفريق.

في هذه الحالة، قبل تنظيم أي اجتماع، عليك بطرح الأسئلة الثلاثة التالية:

- لو لم يتم عقد الاجتماع، ماذا سيحدث ؟
- لماذا تنوي تنظيم اجتماع؟
- ألاستطيع تعويض الاجتماع بمناقشة أو تحرير نشرة عمل.. الخ؟

2. تحضير اجتماع: تحديد جدول الأعمال:

ليكون الاجتماع فعالا و لا يتجاوز ساعتين (الوقت المعقول الذي يتحمّله الجميع) فإنه من المهم تحديد ما يريده الفريق كهدف.

أعلم أنّ أي مجموعة لا تعمل بفعالية إلا إذا كان عدد المواضيع المراد معالجتها يتوافق مع المدة الزمنية المتوفرة لديهم. نصيحة: اقترح منذ بداية الاجتماع دورة طاولة بشكل يجعل كل مشارك يصادق على الهدف المنشود في نهاية الاجتماع.

◊ تقييم واستهداف:

حرّر للاستعمال الخاص بك كمنشط، مخططا لتوزيع الدقائق مثل:



التقديم	المصادقة على الأهداف	مناقشة الموضوع "أ"	مناقشة الموضوع "ب"	ملخص الاجتماع
05 دقائق .	03 إلى 05 دقائق.	45 دقيقة.	60 دقيقة.	05 دقائق

و بهذا الشكل فإن اجتماعك سيبقى في حدود الساعتين المقررتين و تزداد مصداقيتك كمنشط للاجتماع.

- بالنسبة للاجتماعات التي تحتوي عدة أهداف فإن ترتيب و تحديد عدد الدقائق التي سيناقش فيها المشاركون نقاط جدول الأعمال تستحق عنايتكم. إن ترتيب أي موضوع مهم في نهاية برنامج الاجتماع قد يحتمل أي اختلاف حوله، أو تهاون في معالجته بسبب الملل من الاجتماع، فالمشاركون سيشعرون بالتعب بسبب الشطر الأول من الاجتماع، أو سيبدؤون التفكير فيما ينتظرهم بعد الاجتماع.

◊ اختيار فترة و يوم و ساعة و مكان الاجتماع:

إن أي اجتماع لن تكون له نفس الفعالية و ذلك حسب الساعة التي تجرى فيها. فالجميع يعرف أن كفاءة المحافظة على نفس الاهتمام في بداية الفترة المسائية بسبب الهضم .

بداية الصبيحة بشكل خاص تبدو أفضل توقيت ايجابي تركيز المشاركين، و بعد الزوال فإن التركيز يعود للظهور حوالي الساعة 16 أو 16.30 .

- اعمل ما في وسعك لبرمجة اجتماعاتك مسبقا، فكل إهمال صغير أو تهاون من طرفك قد يزعزع استقرار كل فريقك و يفشل عزائمهم: دائما تعلم بتاريخ و ساعة الذهاب للاجتماع في آخر لحظة)

اختيار المكان مهم كذلك

- ◀ يمكن أن يضيف شيئا مفيدا للاجتماع (من يهدف مثلا إلى تمرير أفكار مهمة) أو وضع المشاركين في ظروف حسنة ليكونوا أكثر انتباها (اجتماع خارج المنظمة، أو قاعة جذابة)
- ◀ يمكن كذلك أن يخفف الضغط و يحسن جو الاجتماع (مثلا اجتماع في مطعم)

3. نوعية و نماذج المنشطين و المشاركين :

إن نجاح أي اجتماع يتوقف في أن واحد على من ينشط الاجتماع و كذلك من يشاركون فيه.

3.1 نوعية و نماذج المنشطين

الزعيم :

رئيس مؤسسة، مدير جمعية، يبدو عليه نوع من الجاذبية. و بكل صراحة (وغالبا ما مع ردوده المفاجئ و الصراحة)، فالزعيم يريد ما فيه خير لفريقه أو المصلحة التي ينتمي إليها، إنه عموما مقتنع بمهمته و بعادلة الحل الذي يقدمه، يحاول أن يجذب أو يستميل الآخرين نحو ما يظنه الحل الأفضل: أن يؤيد.

الزعيم موجودون دائما، يلتقون أحيانا في عدة نماذج في نفس المنظمة، و هو ما يؤدي غالبا إلى حالات مضرّة للمؤسسة. كل زعيم يستطيع بطبيعة الحال أن ينجح في جذب جزء من الأجزاء إلى صفه.

النتيجة خطيرة: هناك فقدان التوافق و زوال عزائم المساعدين، فيأتي الانقسام: انفجار الفريق أو المجموعة.

الزعيم يسقّف تطوّر و قدرات مجموعته، و لا يعمل شيئا بذكاء الآخرين.

للزعيم عدة صفات حسنة (يستطيع تغيير الأوضاع، مقنع، فصيح، و معيّر جيّد...) و لكن تنقصه صفتان أساسيتان لأخذ أكبر قدر من الاستفادة من اجتماع: صفة التنشيط و الاستماع للآخرين.

المناجير (Le manager)

المناجير يملك 3 صفات واضحة :

- ◀ إنه أكثر لباقة و تساهلا من الزعيم لأنه أقل "انتفاخا"
- ◀ لقد تعلم الاحترام و الاستماع للغير و الاعتراف لهم بالقدرة على حلّ المشاكل الأكثر أهمية أكثر قدراته في ذلك.
- ◀ يتخذ موقفا كأبسط منسق بين قدرات كل واحد و يعرض النتائج على فريقه.
- ◀ بلوغ أهدافه (ينشط الروح الخلاقة و ذكاء فريقه) المناجير يملك وسيلة مهمة: اجتماع العمل.
- ◀ نوعية و نماذج المشاركين و كيفية تسييرهم (أنظر البطاقة: تسيير التصرفات الفردية)



: Brainstorming
ماهي السلوكيات التي تزعجك في الاجتماع؟

أنواع من المشاركين	كيفية إدارة؟
الزعيم أنه يميل إلى طرد الجماعة نحو فكرته من دون اعطاء الفرصة للمشاركين الآخرين في التعبير عن آرائهم حول هذا الموضوع.	أفضل طريقة لتحديد زعيم هو الحفاظ بتصميم وإتقان كل وقت الكلام، وقفه لإعطاء أذن رسميا في الكلام (كما سبق عندما أنهى صياغة فكرته) أن نوضح أنه هو أنت، وليس له، الذين تسهيل الاجتماع.
التابع فهو غالبا ما الانطواء، الذي يفكر ولكن لا يعني بالضرورة أفكار واضحة والشخصية. دائما تأخذ سرعة عندما يريد التعبير، ويعتقد كثير من الأحيان أن أفكاره ليست ذات صلة وعلى استعداد لمتابعة أكثر إقتناعا. ضمن مجموعة من دون قائد، وقال انه لم يتكلم.	والعمل يكون التصويت لأعطي الكلمة ليعبر عن رأيه الشخصي. لا تتردد في إعطائه بضع ثوان من الصمت من خلال وقف خطاب من المشاركين الذين لن تدعم «الوقت الميت».
السليبي وهو مقتنع بأن الاجتماع سيكون عديم الفائدة. وقال إنه يرفض كل أساليب العمل المقترحة لها ومحاولات لإظهار أن الجماعة خاطئة. وقال انه لم يقدم حولا إيجابية ويقتصر على النقد المنهجي. وقال انه عادة ما يكون مشكلة كبيرة أن احتجاجة الشخصي للاجتماع يسمح له بالتعبير عن. فإنه لا يسهل مهمة الميسر.	في كثير من الأحيان هذا وتشارك أيضا ذات طابع قيادي. أفضل طريقة لتحديده، وجعل لها موقف إيجابي هو لطلب وطلب منه تقديم اقتراح: «ماذا تريد؟»، «كيف لك أن تأخذ؟»، «كيف يمكنك تقديم اقتراح إلى مجموعة؟» إلخ.
الغدا، مضحك كل شيء هو ذريعة لنكتة. وهو يسعى لجعل تضحك المجموعة، والتي لديها تأثير إيجابي على الاسترخاء. أحيانا متعب قليلا، فإنه لا يشارك دائما في الغلاصة: مباراة تحتكر ويتحول إلى السخرية. ومع ذلك، فإنه دورا أساسيا: أنه يساعد المشاركين لم تأخذ على محمل الجد.	تعرف تبين ان نقدر لكم مداخلته وتتردد في القيام ببعض «أقوى» من له. رؤية أنك قادرة أيضا على سرعة البديهة والنكتة، وقال انه لا يجرؤ على مواجهة لك.
الغزاة وهو منبسط. كان لديه حاجة شخصية ضخمة للتعبير عن أنفسهم، فإنه يمكن خفض الكلمة لأحد، وقيادة الجماعة في الاستطرد غير مجدية. انه يأكل الكثير من وقت العمل، ويمكن أن تعرق الاجتماع إذا لم يتم احتواؤها من قبل الميسر.	من البداية، سلاحظ ذلك. لتجنب تجاوز منه، لا تدع له أخذ الكلمة مرتين في نفس الجولة. عندما اجاز بدوره، لا بد له من تحديد يتحدث عندما كان على الأرض.
المنفصل أنه لا يشعر يشارك في الاجتماع وينظر أحيانا فوق المشكلة وجهها. ويأخذ القليل ويعطي الآخرين الشعور انه يحتقر، وقال انه يضحق وقته. يشعر سراحه عندما ينتهي الاجتماع وهذا هو أول لمغادرة القاعة.	في اجتماع عمل، والمثل الأعلى هو ربطه مع مشارك آخر، وتشكيل الحدين والذي سوف يشعرون بأنهم مجبرون على اتخاذ إجراءات والورط.
الكفالي انه كثيرا ما يتوقف أولئك الذين يتحدثون بها لأنه يريد أن الحصول على الجزء السفلي من الأشياء، ويتطلب الكثير من التفاصيل. يسأل تمديد الاجتماع إلى الحصول على كل شيء ثابت في التفاصيل، يسميه الميسر منهجية قبل الاجتماع لتأكيد مواعيد ومكان سيرها. وقال انه في كثير من الأحيان من الصعب تمييز ضروري من التبعية.	لا تتردد في طرح المجموعة أن يكون "ممكن أكثر تركيبية" أو "التعبير عن الجوهر".

الأدوار والأحداث	لماذا؟	كيفية التعامل؟
موضوع خارج خطيرة جدا، واليقظة، وقال انه لا يشجع أبدا ونادرا ما يفهم. أسئلته خطيرة وتطبق وتثبت عدم الفهم له. فهو يولد الابتسامات التنازل وضحك خافت عندما التعبير عنها.	تحتاج تفاهم تحتاج إلى الانتماء المجموعة التي أعربت عنها فريقه "طالب جيد".	لا تضحك على أسئلته. تجنب إعادة تشغيل كتبها التبديلات الأسئلة. إعادة صياغة ملاحظاته من خلال تعزيز عدم تعيين مقرر ولكن على مدار الساعة الحديث أو الرئيس وكثيرا ما يستشهد لإظهار بقية المجموعة التي لا تشارك في "كبش فداء".
الزعيم يريد أن يأخذ مكان الزعيم، أدل تعليقات وإضافات على العروض. الأسئلة.	حاجة ماسة للاعتراف.	الرئيس المعين أو مقرر. لا مواجهته مباشرة تغطي كثيرا ما يتكلم و لا تذهب "الصورة". جعلها تفعل التوليف.
الخبير يعتقد انه يعرف أو يعرف موضوع أفضل من المدرب يناقش في التفاصيل، ويقول، وجدت ضد أمثلة وغالبا ما تحتكر كلمة على حساب المجموعة.	تحتاج اعتراف قوي صعوبة جعل النقل.	وزير عين. ملاحظة الغارات كبيانات مجزية. إتاحة الوقت للينقذ للظهور. لا يتمكنون من قبل المجموعة. (إعادة صياغة حول + نداء إلى المجموعة).
مضحك يحتاج للاعتراف وتحتاج عضوية قوية.	بحاجة للاعتراف والمسؤولية (مقرا).	الضحك طيب القلب. لا اضطهاد. إذا غير فعالة، يتحدث معه على انفراد في نهاية الشوط الاول.
الخصم سلب " أنها لا تعمل " " فمن المستحيل " "ومن غير قابلة للتطبيق" انه يضاعف الاعتراضات.	تحتاج التفاهم بحاجة للاعتراف.	لا يجادل ضد، أو محاولة إقناع خطاب. استخدام تقنيات حجج جديدة. وعرض عقد القيام بأعمال في أزواج أو عين مقرا.
غير مبال الدافئة بالقرب من المبرد من يدري اذا كان يشعر سيئة أو أنها ليست مهمة في هذه الدورة.	واحدة أو أخرى من يحتاج. مرحلة الموت	ويستشهد أحيانا ومراقبة رد فعل. تجنب الظن أو إعادة صياغة موقفها.

دور والأحداث	لماذا؟	كيفية التعامل؟
التعليقات الجانبية الزملاء أو الأصدقاء، إنهم يتحدثون همس بلا انقطاع.	تحتاج إلى الانتماء. عليك أن تتصرف.	إلى أسفل تدريجياً لإسكات صوت من دون النظر إليها. نقلها. بصمت وترك إدارة المنقذ.
هزج ومرج العام في نهاية النقاش الجميع يتحدث نفس الوقت والمحادثات استقر	عليك أن تتصرف. المرحلة الجهد.	اخرس، والجلوس والانتظار بضع دقائق ومن ثم الحصول على ما يصل، انتقل إلى مجموعة و، مع لفظة المفتوحة وحلة حولها، وصياغة موقف الجماعة، تشير إلى تغيير النشاط أو وقفة والسعي للحصول على موافقة المجموعة.
المغزى انه يحاول بكل الوسائل لخلق علاقة مباشرة وحميمة بينه وبين الزعيم.	حاجة ماسة للاعتراف. التقليد الأعمى ونقل كثيراً على المدرب.	وأوضح احد على واحد عند الإستراحة ويعامل تماماً مثل أي دولة أخرى. رفض المجموعة لأسئلته.
الخصوم المتعزدين فإنه يشير، من خلال تعبيرات الوجه والمزاجية، والتي يمكن أن تمر الرفض أو العصبية	بحاجة للاعتراف. المرحلة الجهد.	إذا كان يزجج أهدأ، والسماح له مشاهدة وتجنب انتظار المنقذ. إذا كان ذلك يزجج الآخرين الانتظار التنظيم الذاتي وفي الحالات القصوى، التدخل بإعادة صياغة موقف وطلب الاقتراح.
التخريبية وهو يتحرك، يجعل الضوضاء والخارج، ويدعو الهاتف نفسه، يصل في وقت متأخر.	عليك أن تتصرف. بحاجة للاعتراف.	دعونا أن تدار من قبل المنقذ. الاتفاق الوحيد واحدة على نهاية الشوط الاول تذكيره القواعد. لا تعطيه لإشعار الجمهور.
الصراعات بين المشاركين جزء العنيف المتخذة، ينحط النزاع الناس.	مشكلة من التدريب.	لا تتحاز لأحد. تذكر القواعد تختلف والصراع. السماح مشارك آخر أن يكون المنقذ.

4. دور المنشط :
إن الوظائف الأساسية للمنشط يبلغ عددها 5 :

استشارة الذكاء

لكي يبلغ كل مشارك أقصى قدراته و معارفه، على المنشط أن يدعوهم إلى المزيد من التعبير عن أفكارهم و آرائهم و إعادة صياغة بعض تعابيرهم أو بطرح أسئلة عليهم.
يجب على المنشط أن يدفع كل مشارك إلى البحث عن أفكار تحته على الاكشاف بطريقة أكثر تفصيلاً في مجال تفكيره قدر الإمكان .

وضع المشاركين في جو مريح :

يتعلق الأمر بخلق جو مناسب للتعبير الحر لكل المشاركين، لذلك فمن الضروري أن يكون المنشط هو بذاته خالياً من كل الانشغالات الشخصية أو الصعوبات البسيكولوجية .

مساعدة الفريق في تطوره:

على المنشط أن يبحث عن وسائل و تقنيات العمل، فيستطيع مثلا أن يطلب من المشاركين في الحين التعبير كتابياً عن أفكارهم في ذلك الوقت بالذات حول الموضوع الذي تجري مناقشته، هذا العمل المقاطع للشفوية، يسمح للبعض بتلخيص أفكارهم.
يستعمل المنشط التقنيات التي في حوزته و يساعد الفريق على الاسترخاء ، فممارسة الفكاهة و تقليد الذات قد تكون نافعة.

تلخيص العمل المنتج:

هذه الوظيفة موجهة لطمأننة الفريق. وعلى المنشط أن يسجل باستمرار على ورق اللوح ثمرة أعمال الفريق، ليبين له حالة تقدمه في العمل، وكذلك طمأننتهم بأن المنشط يتكفل بإنتاجهم، فيستمر الفريق في عمله.

ضمان التعبير الحر:

لضمان ذلك، على المنشط ألا يترك نفسه حتى يتأثر بهذه الشخصية أو تلك، بل عليه أن يكون قادراً على معاملة كل المشاركين بنفس الطريقة.

2. الاستماع بنشاط. عندما المشاركين سور حجري، صرف موضوع مناقشات أو يجادل الكثير من معك، والإجابة تلخيص وجهات نظرهم ثم إعطاء خطاب المشاركين الآخرين. أو يقول كيف نقدر لكم قيمة آرائهم و دعوتهم لمناقشة هذه معك طوال الشوط الاول.
3. تشجيع المشترين الجدد للتعبير عن أنفسهم.
عندما يكون دائماً نفس المشاركين الذين يحتكرون الكلمة، وطرح سؤال أو تقديم المشكلة للمجموعة وسأل وكم لديهم رد فعل. يجب عليك رؤية أيدي جديدة لتصل. أعطي الكلمة ل هذه متطوعين جدد. نفس الأسلوب يمكن أن تستخدم عندما كنت تريد أن يكون المتطوعون

10 التداخلات لاستعادة النظام في المجموعة في مجال التدريب، واستخدام تقنيات التعلم الأصول لا يمنع مشاكل للمدربين فعندما تلجأ إلى عروض رسمية و مناقشة المجموعة العامة. وهنا بعض أساليب التداخلات التي يمكن أن تساعدك. بعض فعالة عند استخدامها مع الأفراد، بعض مع المجموعة بأكملها.
1. أعط إشارة غير اللفظية. إقامة اتصال البصرية مع المشاركين (البحث عنها في عيون) أو الاقتراب منهم عندما ينخرون في أحاديث خاصة، بداية الغفوة أو لم تعد تشارك جعل علامة حصيف مع الأصابع لأحد المشاركين الذي يتحدث كثيراً للدلالة كاملة.

على المنشط أن يضمن لكل واحد التعبير عن أفكاره، مهما كان نوع الكلام الذي يعبر به، و عليه أن يشجّع على التعبير الأكثر تردداً و حياء مع مراقبة شديدة لقدراته كقائد (leader) و لضمان هذا التوازن و كسب الاحترام، يكمل تدخلاته الشفوية بإشارات تسكت البعض أو تعطي الكلمة للآخرين .



Jeu de rôle
Animation de réunion

5 عشر (10) تصرفات يجب أن يتجنبها المشاركون:

- على المشاركون:
- 1 ألا يصل متأخراً إلى اجتماع.
 - 2 ألا يستمع للمشاركين الآخرين أثناء تناول أحد الكلمة.
 - 3 ألا يحضر الاجتماع جسدياً دون رغبة في المشاركة.
 - 4 ألا يسبب اضطرابات مقصودة أثناء الاجتماع .
 - 5 ألا يغتنم فرصة الاجتماع لتسوية نزاعات شخصية.
 - 6 ألا يظهر تصلباً و تشدداً ذهنياً .
 - 7 ألا تنقصه روح الانتقاد.
 - 8 ألا يعتقد أنه يملك الحقيقة.
 - 9 ألا يرغب في فرض ما يفكر فيه على الآخرين.
 - 10 ألا يجيب على رسائله الشخصية أو المهنية أثناء الاجتماع.

6 ما العمل مع فوج صعب ؟

إذا بقي الفوج صامتا و جامدا:

قد يكون المشاركون في الاجتماع صامتين و لا يدون أية رغبة في المشاركة، و لا يستطيع المنشط دفعهم إلى الكلام، فعليه أن يبحث عن السبب ثم يحاول إثارة الفوج من خلال تعبيره عما يحس به بسبب صمتهم.

بصفة عامة يجب السهر على:

تغيير طريقة التنشيط باستعمال لعبة (كوسيلة) تجنّد

انتباههم.

اللجوء إلى حصة استرخاء أو استراحة.

إعادة تحديد الموضوع (لأنك قد تكون أهملت المصادقة على الهدف)
حلل أسباب الصمت و الجمود مع الفوج.

إذا كان الفوج عنيفاً:

في بعض الحالات ستلاحظون أن تدخلات و أقوال المشاركين جد عنيفة و تكون موجهة إما نحو مشاركين آخرين أو نحو المنشط .

- و بالفعل يمكن أن تكون الهدف الذي يرجع عليه عنف الفوج الذي يتخذ المنشط كمتلقي لمشاكله. و هنا من الضروري أن تحافظ على لباقتك لتحليل الوضعية و عدم السقوط في فخ الاستثارة و التهيج لك.

بالدرجة الأولى ابق هادئاً و احرص على:

طلب رأي الفوج بخصوص كلام بعض المشاركين .
الشروع في عملية تعديل الأوضاع حتى يعبر المشاركون العنيفون عن أسباب عنف كلامكم.
الطلب من المشاركين (إذا كانوا أغلبية الفوج) أن يقوموا بتحليل الوضعية دون فقدان برودة دمهم و روح الفكاهة.

إذا كان الفوج يدور في فراغ:

في بعض الحالات ستلاحظون أن فوجكم لا يحقق أي تقدم، و الكل يعبر دون أن يعرف جيداً كيف يحل الإشكال المطروح، حتى يصبح لا يعرف عما يتكلم و لا يفهم المستمعون ما يريد به بكلامه، في هذه الحالة، عليك بالإسراع في تحليل الوضعية.

هناك عدّة أسباب قد تكون أصل المرض :

منهجية عمل سيئة .
بعض الشخصيات داخل الفوج تحدّ من فعاليته.
الموضوع تمّ مناقشته و لا أحد يملك كلاماً آخر ليقوله.

للخروج من هذه الوضعية، احرص على:

تطبيق الجوّ بتخفيف الضغط الذي يجمد الفوج بالتأكيد .
تحديد طريقة عمل أخرى .
مراقبة نوع التلقي الذي يحصل عليه المشاركون من تنشيطكم.

في كل الأحوال، ابق في الاستماع و راقب ردود الأفعال من طرف أعضاء الفوج.

إن سوء سير الأشغال خلال اجتماع يكاد يكون لا بد منه، و التصرف الحسن يتمثل في تقبل و معالجة الصعوبات حسب تدرج ظهورها.

إدارة المواقف العلائقية في مجموعة

سلوك	حالة	علاج	ملاحظات
النزاع	يتكلم من والتي تهدف إلى منهجية دون اعتراض بصراحة.	دعوة المشاركين، وراء بهم حاسمة لتقديم وجهات نظرهم بشكل إيجابي تسليط الضوء على الحرية المطلقة وعيه.	ويتمثل التحدي في تمكين الاعتراف بقيمة مثل هذه الأحداث في الجزء السفلي، من خلال تعزيز مساهمة ممكنة ذات الصلة، دون الاشتراك في شكل يمكن أن يهمل المجاملة والاحترام المتبادل.
الصمت	ضئيلة أو معدومة المناظرات.	دعوة المشاركين للتعبير عن أنفسهم، مع أسئلة مفتوحة، ولكن ليس إجبارهم.	ليس من غير المألوف أن الصمت يخلق المزيد من المعاناة للمدرب ل بعض المشاركين في التدريب. الصمت لا يعني بالضرورة عدم الاهتمام.
غميمة	المصيد من صوت غير مرغوب فيه إلى عنوان كله مجموعة	إعادة تشغيل وتوليف إذا لزم الأمر. إعادة تركيز النقاش حول هذا الموضوع. إعطاء صوت يتحول إلى < بعض المشاركين.	المجموعة بشكل عام في دعم للتغلب على بعض محاولات احتكار التعبير ...
سوء الفهم	من الجهر يظهر الارتباك، والارتباك، والأسئلة فائدة معينة المساهمات، صراحة ام لا...	هيكلة إعادة صياغة التفسير الخاص بك في بضع نقاط رئيسية لمعالجة مجموعة. تحديد موقع هذا التفسير في أثناء التدريس، وتحديد دخولها.	لتجنب المشاعر، يرجى فقط المجموعة. تذكر أن المجموعة قد يشعر أيضا بالحاجة إلى الاسترخاء ... وقفة يمكن أن يكون الوقت المناسب لتقييم الصعوبات المحتملة.

7 ملخص اجتماع و خاتمته:

إنَّه من الأساسي تقديم ملخص للاجتماع. منشط الاجتماع عليه أن يكون نظرتة حول ما انتهى إليه، المجتمعون، و أن يطلب من كل مشارك في الاجتماع إن كان يشاركه في نظرتة، و في حالة عدم الاتفاق في النظرة أو الرأي، يجب مواصلة جلسة الاجتماع (في الوقت المتبقي) أو إعادة برمجة الاجتماع للوصول إلى أعماق المسألة المطروحة.

إنَّ اجتماعا يهدف لأن يكون عمليا يجب أن يصل في النهاية إلى مخطط عمل و رزنامة مرافقة لمخطط العمل و الذي يمكن أن يتخذ الشكل التالي : هذا الجدول يوزع المسؤوليات و يضع أجالا، أنه ورقة طريق للمسؤول عن المشروع .

إنَّ عرض الحال للاجتماع: يمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال: قد يكون مجرد وضع ملخص لخاتمة الاجتماع : يضع قائمة القرارات المتخذة و يقدم برنامج العمل. قد يسجل كليا أو جزئيا - باحترام ترتيب جدول الأعمال - كلام كل متدخل و يقدم بالتفصيل ملخص خاتمة الاجتماع (ولكن دائما مع مخطط عمل نهائي).

قد يؤدي إلى تقرير جدّ مدروس لا يكتفي فيه المحرر بكتابة الأقوال و لكن يقوم بتحليل الأفكار و الآراء المعبر عنها خلال الاجتماع. و عرض حال الاجتماع يجب أن يرسل لكل مشارك في أجل لا يتعدى 10 أيام بعد تاريخ الاجتماع، و يجب أن يصادق عليه المشاركون(مثلا: في بداية الاجتماع الموالي).

ماذا (مهمة لتحقيق)؟	من؟	متى؟



الجمعية داخليا الحكم والمشروع الجماعي

الهدف البيداغوجي :

- ◀ معرفة تشكيلة حكم جماعي جيّد
- ◀ أن تكون قادر على صياغة مشروع جماعي
- ◀ أن تكون قادر على انجاز مخطط استراتيجي



مكتسبات قبلية

- ◀ أن تكون لك تجربة داخل جمعية (منخرط، متطوع الخ)



التنشيط البيداغوجي :

- ◀ دراسة حالات حول مشاريع جمعوية و مخططات إستراتيجية.
- ◀ بناء مشروعك الجماعي .
- ◀ القيام بتقييم ذاتي على التشكيلة الجمعوية .



وقت

- ◀ يوم واحد مع تدريبات



104	1 تعريف الحكم.
104	2 تنظيم الحكم.
104	2.1 القاعدة التنظيمية.
104	2.2 هيئات الحكم.
105	2.3 تنظيم الحكم.
105	3 الممارسات الحسنة للحكم.
105	3.1 الشفافية.
105	3.2 التداول.
105	3.3 التشاور و النقاش وتبادل الآراء .
105	3.4 المراقبة.
106	3.5 التقييم الذاتي
108	4 من المشروع الجماعي إلى النشاط: التخطيط الاستراتيجي
109	4.1 المشروع الجماعي.
111	4.2 المخطط الاستراتيجي.

توجيهات و تعليمات للمكوّن

إذا كان في فوج المتريصين أعضاء مكتب أو أشخاص ذوي تجربة طويلة في الحركة الجمعوية، لا تتردد في طلب مساعدتهم و الاستفادة من تجاربهم .
تستطيع الاستعانة بشهادة شخصية مدعوة للحديث عن بناء مشروع جماعي و كيفية وضعه في مخطط استراتيجي .
انه من الضروري مراقبة مدى الفهم الجيّد للمعارف المنتظر لها مع انجاز تمارين تطبيقية (تدريبات)
استعمل دائما طريقة الاستفسار أو طرح الإشكال لتنشيط العروض و خلق حيوية

1 تعريف الحكم:

كلمة "الحكم" من أصل انجلوسكسوني، مستعملة أساسا في عالم المؤسسة.

الحكم ليس مرادفا للتسيير، فالنسيير (منجمانت) يركز على سير العمل، بينما "الحكم" يعيد إلى التنظيم العام للسلطة ويعطى بذلك مجموع مظاهر ومؤشرات حياة منظمة ما : مشروعها، مواردها البشرية، و سائلها، تسيرها الداخلي، علاقاتها مع الخارج... الحكم يحدّد أساسا مجموع الميكانيزمات الموضوعية من أجل تسيير أحسن لهذه المظاهر والمؤشرات . هذه الميكانيزمات تعنى أعضاء و قواعد :

- اتخاذ القرارات .
- جمع و توزيع المعلومة المتعلقة بتسيير المنظمة (تطبيق القرارات).
- ملاحظة و مراقبة تسيير شؤون المنظمة (مراقبة هذا التنفيذ أو التطبيق).
- الحكم الرشيد (قرارات جيّدة، ممارسات و سلوكيات جيّدة)، تتوقع إذن المنظمة:
- مسؤوليات (حركات و مفصلية في السلطات)
- متابعة و تطوّر (أو مراقبة) تسيير الجمعية .

هذه الميكانيزمات مقرّرة في القانون الأساسي و النظام الداخلي .

إنها تسمح لكل عضو وفي الجمعية برؤية و معرفة كيفية الحكم و التسيير الفعلي للجمعية من طرف المسؤولين المنتخبين. الحكم الرشيد يسمح بتجنب الانحرافات :

- المتسلطون: (الاستيلاء على الجمعية من طرف عدد من الأعضاء)
- الربحية: تحويل التسيير (أو جزء من التسيير) للجمعية نحو نشاطات ربحية.
- أشياء أخرى: استعمال وسائل الجمعية لأغراض أخرى غير الأهداف المقرّرة في قانونها الأساسي أو الاستعمال السياسي أو الاقتصادي للجمعية....

2 تنظيم الحكم:

1.1 القاعــدة القانونيــة :

إجراءات الحكم تعتمد على :

- الإطار القانوني (القانون 06 12-)
- القانون الأساسي، الذي من بين ما ينصّ عليه :
- الأهداف في مجال و إقليم التدخّل.
- حقوق و واجبات الأعضاء.
- الانخراط، الانسحاب، الشطب، أو الفصل للأعضاء.
- الانتخاب.
- مهام هيئات الجمعية و نمط سيرها.
- الانتخاب، التجديد ومدّة العهدة للهيئات التنفيذية .
- اتّخاذ القرارات في الجمعية العامة و الهيئات التنفيذية.
- المصادقة على تقارير النشاطات و حسابات الجمعية.
- المداخل أو الموارد المالية و ممتلكات الجمعية.

النظام الداخلي : غير إجباري، و لكنه مفيد لتكملة و توضيح القانون الأساسي للجمعية.

2.1 هيئات الحكم الجمعية العامة :

الجمعية العامة أعلى هيئة سيادية للجمعية، و تعكس طابعها الديمقراطي. و تتكون من كل أعضاء الجمعية و هي مصدر السلطة في المنظمة.

تجتمع على الأقل مرّة واحدة في السنة (جمعية عامة عادية) وتستطيع أن تجتمع لمناقشة قضايا مستعجلة أو حالات استثنائية (جمعية عامة استثنائية).

المكتب:

يتكون من منتخبين لعهدة محدّدة المدّة و يجب أن تكون السلطة التنفيذية، و هو كذلك الهيئة الموجهة للجمعية، يجتمع بانتظام كلما دعت الحاجة.

مجلس الإدارة:

مخصص غالبا للجمعيات الكبرى، وحين يكون مقرّرا في النصوص،

فهو يوجّه الجمعية و يعيّن المكتب الذي سيكون الهيئة التنفيذية و يسهر على تطبيق قرارات الجمعية العامة.

اللجنة:

- للقيام بالنشاطات على مستوى المكتب أو مجلس الإدارة، فإن الجمعية تستطيع تأسيس لجان (مكونة من أعضاء المكتب أو مجلس الإدارة أو أعضاء في الجمعية العامة غير منتخبين).

3 السلوكيات الجيّدّة للحكم :

3.1 الشفافية:

إنها تعنّى:

الشفافية: إنها تعنّى: وثائق الجمعية، القانون الأساسي، النظام الداخلي، تقارير نشاطات الجمعية.

تسيير وسائل و أموال الجمعية: الجمع، المحاسبة، تعيين الوسائل و الإمكانيات.

تسيير الموارد البشرية : التجنيد، التوظيف، الأجرة أو المقابل، المجانية، التكوين، منح المسؤوليات .

أدوار كل واحد.

دورة مرور المعلومة.

أصل و استعمال الوسائل.

يجب أن تكون واضحة للجمع: الشفافية و وجود الأثر.

3.2 التداول:

انه مكرّس بـ:

انتخاب المسؤولين وليس تعيينهم .

تحديد العهديات.

عقد الجمعيات العامة بصفّة منتظمة (التي تسهر على احترام القانون الأساسي)

3.3 التشاور:

التشاور بالنسبة للعديد من الأشخاص هو عملية التوافق حول مشروع مشترك. التشاور يتميّز بالتنازلات و الاتفاق بخصوص ما لا يصل بالضرورة إلى اتّخاذ قرار، ولكن ترمي إلى تحضيره .

تتميز بالاستشارة بخصوص ما لا يتلخّص في طلب رأي ولكن يفترض و يقتضى المواجهة بين الأطراف و تبادل الأدلّة و شرح وجهات النّظر لكل واحد.

إن التشاور مكرّس من طرف مشروع الجمعية و القوانين الأساسية، و القانون الداخلي يتوقع هذه الميكانيزمات، و المراقبة يجب أن تخدم من بين ما ترمي إليه، احترام انطلاق هذه الميكانيزمات.

3.4 المراقبة:

المراقبة مرتبطة بشكل مباشر بالحكم الراشد ما دامت تحدّد و تبيّن احترام الممارسات الأخرى . وهي تسمح بتقييم نجاعة مختلف هيئات المنظمة و تجنّب انحرافات التسيير التي قد تكون أحيانا لا

السلطة السليمة مهنية

أعضاء المكتب يختارون من اجل كفاءتهم و مكلفون بانجاز القرارات . و للجمعية العامة دور المراقبة للمكتب، و تستطيع نصحه و توجيهه أو تنبيهه الخ و تبقى الجمعية مصدر للسلطة في هذه الأخيرة.

مشخصّة

تتركز على رائد ممثلا في شخص أو عدّة أشخاص. و الجمعية العامة تبقى نوعا ما مهمشة من حيث السلطة داخل الجمعية و خاضعة لنزوات الرؤاد.

الحكم الجماعي (التشاركي) باتجاهات مختلفة

تتركز على رائد ممثلا في شخص أو عدّة أشخاص. و الجمعية العامة تبقى نوعا ما مهمشة من حيث السلطة داخل الجمعية و خاضعة لنزوات الرؤاد.

إرادية .

هذه المراحل مقررة خاصة في النصوص التأسيسية، والقانون الأساسي و النظام الداخلي: من يعمل؟ ماذا يعمل؟ كيف؟ ما هي شروط استفسار المخطين أو المنحرفين؟ ما هي العقوبات؟ ما هي المكافآت عن السلوكات الإيجابية أو الانجازات المتميزة... وسائل المراقبة القاعدية هي محاضر انعقاد هيئات الحكم، التقارير، الخ... - وظيفة المراقبة الداخلية (خاصة احترام الإجراءات) هي دائما غير مهتم بها أو نقل من شأنها أو غائبة تماما، لأننا نمرجها بنقص الثقة (نندكرها فقط في حالة سوء تسيير خطير). فوظيفة المراقبة يجب أن تكون منتظمة، صارمة و شفافة، بشكل يكون لها دور مثبت، نجاعتها تدعم داخليا و خارجيا (صور الجمعية) ، و تفعيل ميكانزمات المراقبة يصبح قضية استراتيجية في خطوة للحكم الراشد.



التداول



التشاور



المراقبة



الشفافية



التقييم الذاتي

5.3 التقييم الذاتي:

انه إجراء تقوم به الجمعية و الذي يؤدي إلى صياغة حكم حول قضية أو نشاط، من خلال معطيات مستمدة من واقع الجمعية، انه إجراء داخلي إرادي يتمثل في اختبار، بشكل موجه لمظاهر الإطار الاستراتيجي للمنظمة أو سير الجمعية. يمكن أن يتحقق داخليا أو بالاستناد على مساعدة خارجية.

لماذا إجراء تقييم ذاتي؟

- من اجل تعارف أحسن: إجراء حصيلة لمواردها و كفاءاتها (قواها) و نقاط ضعفها (عقبات التسيير، الحدود).
- من اجل الإعلام و تقديم حسابات (مثلا تجاه الجمعية العامة)
- من اجل التعلم مما نعمله و كيف نعمله (السلوكات الجيدة و السيئة).
- من اجل المساعدة في اتخاذ القرارات للحفاظ على رئيس الجمعية أو تغييره (المشروع الجمعي)، أو الاستمرار أو تغيير اتجاه أو توقيف النشاطات أو البرامج.
- من اجل التعرف على التغييرات التي نحتمل أن تحسن الوضع.

متى نقيم؟

- غالباً عندما نصادف عقبات في التسيير أو جمود الجمعية، أو خلافات مهمة، أو تحديات جديدة يجب رفعها، أو تغييرات هامة في الوضعية الداخلية أو الخارجية الخ.
- في إطار الحكم الراشد، على الجمعية أن تتعرف على الوضعيات التي تتطلب إجراء تقييم .
- أمثلة على ذلك:
 - انجازات مهمة في المجال المعالج .
 - عدم تناسق النشاطات مع القانون الأساسي .
 - صعوبات في القيام بالنشاطات المقررة في تجنيد التمويل و المتطوعين الخ.

ماذا نقيم؟

الكل: تقييم عام

الأجزاء: تقييم جزئي

أ - المشروع الجمعي

ب- المستخدمون (متطوعون و أجبرون)

ج - الترسخ الإقليمي و العلاقات مع المتدخلين

د - إنجاز نشاطاتها

هـ - تنظيم الحكم أو الحوكمة

و - الوسائل و الموارد المالية

أ- المشروع الجمعي

1. توافق النظرة و القيم و المهام مع الواقع الحالي .

2. تنمية الجمعية (التوقعات، الانجازات) و التغييرات المحتملة

أو الانحرافات في هذه الجمعية.



ب - الموارد البشرية (متطوعون و أجراء)

عدم توافق بين الموارد البشرية و أهداف الجمعية:

عدد الأجزاء و المتطوعين و الكفاءات (التجنيد،الوفاء).

الفعالية: تتمين الكفاءات الأجيرو و المتطوعة.

العلاقات: الهيئات الموجهة و فئات أخرى بين أجراء و متطوعين.

انتقال المعلومة بين الموجهين و فئات أخرى من المستخدمين.

ج- الترسخ الإقليمي و العلاقات مع المتدخلين

الرؤية الواضحة.

الأخذ بعين الاعتبار لما تنتظره من الفئات المستهدفة .

الشراكة.

التواصل الخارجي.

د- إنجاز نشاطاتها

توافق البرامج و النشاطات مع مهام الجمعية (الإقليم، الفئة

المستهدفة، المجال و الأهداف العامة).

الانجازات مقارنة بالتوقعات.

هـ - تنظيم الحوكمة و التنظيم الإداري

احترام التشريع الجبائي وقانون العمل.

نط تنظيم السلطة : التوافق مع الهدف وقيم الجمعية.

احترام قواعد القوانين الأساسية، تعيين و تدوير لمختلف الهيئات /

المناصب.

تنظيم وتوزيع السلطات: وضوح مسؤوليات الهيئات (المكتب،

لجان، الجمعية العامة) و الأفراد: أجراء / متطوعون

فعالية الهيئات (المقررة/ المنجزة).

إجراءات الاتصال.

و-الوسائل و الموارد المالية

التجنيد: المصدر، العلاقة مع القيم، الفعالية في البحث عن التمويل

و وسائل أخرى.

الفعالية في استعمال الوسائل (التعيين).

تطور حالة الوسائل.

الوضوح، الوثوق و المصدقية في التسيير المحاسبي و المالي.

كيف نقيم؟

1. وضوح إطار التقييم

تحديد الأهداف و التوجيهات الكبرى (النوعية/الكمية، من

اجل الخطوات: من؟ أين؟ كيف؟ متى؟

تحضير شروط الإنجاز

2. تحليل الوضعية و تحضير (إعداد) التغيير .

التعرف عليها بالنسبة لكل موضوع معتر :

التحليل SWOT : القوى، الضعف، الفرص، المخاطر.

- ◀ الأعمال الواجب القيام بها لتحسين الوضعية، تحديد الآجال، الوسائل، من يقوم بها (التخطيط)
 - * مثال :
 - الموضوع: الحوكمة (الحكم الراشد)
 - 3 إنهاء تخطيط التغيير:
 - ◀ المشابكة بين مجموع النتائج و ترتيب الأولويات .
 - ◀ تدعيم برنامج النشاط على المدى القريب و المتوسط .
 - ◀ تحديد النشاطات على المدى البعيد (إعادة النظر في بعض النشاطات؟ تقليل منها، الخ..)
- يجب إجراء مصادقة أولى للتحليل
- 4 تقاسم الإستنتاجات الختامية مع التجمّع مع شرحها.
- 4 من المشروع الجمعي إلى النشاط :
- ما هو؟
- التخطيط الاستراتيجي هي طريقة منظّمة و نظامية لتحضير المستقبل. تتمثل في :

4.1 المشـروع الجمعي :
إنشاء جمعية بيني على إرادة التصرف لتغيير الأمور . هذه الإرادة مدعّمة

الأعمال الواجب القيام بها					مثال الموضوع: الحوكمة (الحكم الراشد)
النشاط	من؟	متى؟	الوسائل؟	تعليق	
					القوى ◀ اهتمام و تدخل المكتب . ◀ العدد المرتفع للمنخرطين.
					الضعف ◀ التداول ◀ التجديد الجيلي
					الفـرص ◀ اهتمام الشباب في المكتب
					المخاطر ◀ انحرافات أوتوقراطية. ◀ فقدان المنخرطين لإلتزامهم

- التخطيط الاستراتيجي هو بطريقة منظمة ومنهجية لإعداد المستقبل. وهي تتألف من:
- بناء الرؤية التي تبرز عمل جماعي
- سيطوي ولاية (البعثات): ما، لمن، ومع من، كيف؟
- تعيين القيم التي ستوجه المجموعة في تنفيذ مهامها للتحرك نحو رؤية المطلوب
- وضع خطة عمل على المدى المتوسط.

مشروع جمعية

- لتنظيم حياة الحي أو القرية.
- للدفاع عن المصالح المعنوية والمادية لفئات خاصة من السكان و ترقية حقوقهم .
- للمشاركة في تسيير الشؤون العمومية، و المشاركة في تحسين إطار الحياة.
- للمشاركة في تحديد سياسة عمومية للتكفل بمشاغل السكان.
- لترقية نشاطات الخدمة العمومية التي لا تتكفل بها الدولة.

مكونات المشروع الجمعي :



لكي تبرز جمعية عن وجودها كمشروع جماعي و ليس فردي، يجب عليها منذ انطلاقتها أن تكون رؤيتها و مهامها و قيمها و أهدافها واضحة.

من غير هذه العناصر الثلاثة فالمسؤولون سيجدون صعوبات في إقناع الآخرين (منخرطون، متطوعون، ممولون، الخ..). بالالتحاق بالجمعية أو مساعدتها، إنها كذلك عناصر تساعدكم في تحديد تخطيطكم الاستراتيجي .

لتنظيم حياة الحي أو القرية.

- فيمما تريدون المساهمة بإنشاء جمعيتكم؟
- إنه المجتمع المثالي لو كانت المشاكل التي تواجهكم غير موجودة .

نظرة

إنها تعرف جمعيتكم : مع من ؟ و لمن قامت بترقية نشاطاتها، كيف تتصرف من وجهة نظر عامة.

إنها تتكون من العناصر التالية :

ما هي أهدافها؟

لمن تتوجه نشاطاتها ؟ (الفئات المستهدفة)

كيف يسير ذلك ؟ دون الدخول في التفاصيل، ما هي الطرق المستعملة ؟

من يشارك في نشاطاتكم ؟ (الشركاء)

مهمة

فيمما تريدون المساهمة بإنشاء جمعيتكم؟

إنه المجتمع المثالي لو كانت المشاكل التي تواجهكم غير موجودة

مثال :

- كل طفل يعاني من إعاقة يتمكن من تكفل جماعي.
- الأشخاص المعانون من السيدا يتمكنون من العلاجات مهما كان أصلهم أو إمكانياتهم.
- الشباب يتمكن من الاستفادة من التسلية مهما كان محيطهم أو إمكانياتهم أو مسيرتهم .

القيّم

بماذا تؤمنون ؟ المبادئ التي توجه سيركم

التزام الأعضاء و الطابع الغير الربحي، عدم الاهتمام بعملكم، الطابع الغير السياسي، المواطنة، الشفافية و الديمقراطية في أعمالكم، و إشراك أشخاص من فئات هشة، تضامن، احترام البيئة، التساوي بين الجنسين، احترام حقوق الإنسان، الخ..
معنى ما تسمحون بالقيام به و ما تمنعونه في عملكم.

هذا التفكير مرحلة هامة، و هذا يسمح مثلا بتحديد الهدف الاجتماعي و قوانين الجمعية (و لكي لا تجدوا أنفسكم احتمالا محدودين في تطور المنشأة (الجمعية) إن ذلك يسمح بإعطاء نظرة طويلة المدى للأعضاء المنخرطين، لتوجيههم و ليصبحوا مثلا مشتركا يؤسس لنشاطهم . إنه من المهم أن يكون دقيق التحديد، واضحا للجميع و خاصة مشتركا. بالنسبة للخارج فهو يعزف بالجمعية و يسمح بالتواصل برسالة قصيرة واضحة و دقيقة.

السئلة الواجب طرحها هي التالية:

ما هي الاحتياجات التي يستجيب لها المشروع؟ ماهي النشاطات اللازمة؟ ما هي الخدمات الواجبة؟ ما هي الأهداف؟

ما هي النهايات المقصودة؟ و لمن تتوجه؟

ما هي مدة الانجاز؟ و على مدى كم من الزمن؟

بأي كفاءات و موارد؟ و بمساعدة من؟ الخ..

المشروع الجمعي يتطور مع الزمن مادام الأعضاء المؤسسون له، و الوضع الداخلي و الخارجي للجمعية غير ثابت.

4.2 المخطط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي يحدّد:

- مجالات و إقليم التّدخل، و الفئات المستهدفة، و الأهداف و إستراتيجية التّدخل، محدّدة من خلال المشروع الجمعي .



تطبيق للوضع في حالة :

أنتم مجموعة أشخاص تمنون العمل في مجال خاص، و تتوقعون التجمّع داخل جمعية للتصرف .
حدّدوا المكونات الثلاث لمشروعكم الجمعي، و اعرضوه على بقية الفوج.



دراسة حالة:

كل فوج يدرس المشروع الجمعي لجمعية ما (إما إنطلاقا من أمثلة مقدّمة في القرص المضغوط، أو إنطلاقا من أمثلة الجمعيات الحاضرة في التكوين) و يجب أن تحدّد الرؤية، المهام، و القيم الموضوعية في المقدّمة.

خطوات السير في هيكلية و تنمية الجمعية، و النشاطات الواجب القيام بها، و الوسائل الواجب تجنيدها لذلك .

إنه يسمح للجمعية بإنجاز تقييمها الذاتي، و معرفة إجراءات تطورها نحو الأهداف المسطرة أو بالعكس، التأقلم مع التغيرات بإحداث تغييرات في مكونات هذا المشروع .

كيفية إنجاز المخطط الإستراتيجي؟

انطلاقا من المشروع الجمعي المصاغ حسب المكونات المقدّمة أدناه :

معرفة الوضعية و تشريح الحالة :

بالنسبة لمجموعة في طور التنظيم، على أساس العهدة التي

في شكل جدول، فالمخطط الإستراتيجي يمكن أن يتخذ المظهر التالي:

المتابعة	الوسائل			الأجـال	الأشخاص المعنيون	الأولوية	ملخص أهداف النشاط	عناصر التنمية
	المادية	البشرية	المالية					
مسؤول اللجنة	رسائل FLYERS نصية إذاعة ملعب رياضة	مسؤول اللجنة منشط رياضي	1000 أوروبا	12 شهرا صيف 2014	لجنة الشبيبة (الكاتب و المتطوعون)	3	تنمية الممارسة الأثوية بتجمعات رياضية	ترقية و تنمية الممارسات
الرئيس	لقاءات مع السلطات	أعضاء المكتب	0 أوروبا	6 أشهر	المكتب	1	تنمية الشراكة مع البلدية في مجال التسلية	التهيئة المستدامة
الرئيس	تجهيز قاعة رياضة	الرئيس و أمين المال و منشط رياضي	10000 أوروبا	24 شهرا	الرئيس أمين المال متطوعون	1	تنمية توفر التجهيزات الرياضية، بشكل مجاني للشباب	الإقليم، و التجهيزات الرياضية

يمكن إضافة أقسام و أركان أخرى لهذا الجدول : الشركاء، المنطقة، الخ..

50% منهم أوفياء .
التموقع : فرض النفس (الجمعية) كفاعل نشيط في المنطقة (س) و ملاحظة إمكانيات التوسع نحو المنطقة (ص).

تحرير مخطط (برنامج) العمل و مخطط المتابعة

إن مشروعاً جمعياً يقتضي إجبارياً حالة انطلاقة لإيجاد ترجمة ملموسة للمشروع .
لذلك يجب أن يكون معلنا كبرامج نشاط سنوية. يجب أن تترجم الأهداف في نشاطات حدت لها الإمكانيات البشرية، المادية و المالية، و كذلك مؤشرات و أجال الإنجاز.
تقرير و تحرير الوثيقة الإستراتيجية مهم لأن العديد من الجمعيات تعتبره غالباً شكلياً، يشارك فيه بعض المؤسسين فقط.

تحدها، يتعلق الأمر بمراجعة الإمكانيات البشرية، المالية و المادية التي يمكن تجنيدتها، و كذلك الفرص و المخاطر المرتبطة بالموضوع، و الدُعم المحتملة و المشاركات (يتعلق الأمر بالتعارف فيما بينكم و معرفة الوضع

بالنسبة لجمعية تراجع مشروعها الجمعي، يتعلق الأمر بتحديد نقاط القوة و الضعف، و اختبار الموارد البشرية، التنظيم، السير، التمويل، الإنجازات و العلاقات مع الفاعلين الآخرين، التواصل و (التسخ) في الإقليم، الخ.. معرفة حقيقة الجمعية و البحث عن الأسباب)

التشريح يسمح بمعرفة المقاصد التي يجب أن تستهدفها الجمعية.

صياغة الإستراتيجيات و الأهداف:

المرحلة تقتضي تحديد التوجهات الكبرى للجمعية انطلاقاً من المقاصد المتفق عليها. (التنظيم، السير، الخ..) على المدى المتوسط (حوالي 5 سنوات) هذا التحديد يبدأ بالمجالات التي يجب اعتبارها و التي ستصبح القوة المحركة للإستراتيجية : الشراكة، التطوع، التوقع الإقليمي، الخ..
انطلاقاً من هذه المجالات، نحدد أهدافاً يمكن تحقيقها و قياسها و بالتوافق مع المجالات المتكفل بها.

أمثلة :

الشراكة : بناء شراكة مع المجلس الشعبي البلدي، المنظمات غير الحكومية (س) و (ص) و ملاحظة إمكانيات الشراكة مع منظمات غير حكومية أجنبية (على الأقل) التطوع : بلوغ التعداد (س) من المتطوعين، و جعل



تطبيق للوضع في حالة

انطلاقاً من المشروع الجمعي المنجز في الفصل السابق، حددوا الأركان الأساسية الأربعة للتخطيط الإستراتيجي للجمعية التي تتمنون إنشائها.



قرص مضغوط

أمثلة عن مشاريع جموعية و المخطط الإستراتيجي توجد ضمن القرص المضغوط.



الجمعية داخليا إجراء تسيير الموارد البشرية المأجورة و المتطوعة

الهدف البيداغوجي

المشاركون يعرفون مختلف التقنيات لتجميع و تنشيط فرق متطوعة و مدفوعة الأجر.



ما قبل الانطلاق

المشاركون يتحكمون في المشروع الجمعوي لتنظيمهم قصد تحقيق إنجاز تمريناتهم .



التنشيط البيداغوجي

استثارة الأفكار

إعداد رسالة تجنيد للمتطوعين.

عرض جواز سفر للمتطوع.

تمرين كتابة لبطاقة الموقع .

لعبة أداء دور المحاور للتوظيف.

وقت

دراسة الرقابة.



116	المقدمة
116	1 تسيير الموارد البشرية في حركية بالجمعيات الجزائرية.
116	2 الموارد البشرية المتطوعة.
116	2.1 البحث عن المتطوعين
117	2.2 الأعمدة الخمسة لتسيير المتطوعين بطريقة جيدة
120	2.3 قواعد التسيير للأشخاص المتطوعين
122	3 تسيير الموارد البشرية المأجورة (بالموظفين)
122	3.1 علبة أدوات التوظيف
127	3.2 قواعد التوظيف
130	3.3 وفاء الأشخاص
133	4 علاقة المتطوعين بالموظفي
134	4.1 مصاد الضغط و الأزم
134	4.2 كيف يمكن وقايتهم؟.

توجيهات للمكونين

- عدم التردد في الاستعانة في خبرات المشاركين لتوزيع التماذج إبرار التقديمات .
- اختيار الاستجواب لتمهيد المواضيع المجهولة من قبل المشاركين .
- هذا المادة مكملة لمواد الاتصال الداخلي ونشاط المجموعة.

المقدمة:

تسيير الموارد البشرية عامل أساسي للجمعيات بسبب الغاية الاجتماعية المشخصة للمهمة و سبب وجود التنظيم.

- ◀ مصدر التراء.
- ◀ محرك النشاط الاجتماعي.
- ◀ عامل الإنتاج.

أولوية العامل علي رأس المال.
العقد الاجتماعي علي الجانب الاقتصادي.

تسيير الموارد البشرية الجمعية مثممة

- ◀ الفكر النضالي شرط الانتقاد عند التوظيف.
- ◀ عاملي الرغبة و الوفاء مرتبطين بالانخراط.
- ◀ تتطور الموارد البشرية في تكافؤ.

1 تسيير الموارد البشرية في حركية داخل الجمعيات الجزائرية.

”ممارسة مهنة هي تنصيب و تركيز النشاط بطريقة اعتيادية في أداء مهمة ما في تصور يعود بالنفع.

المهمة تقتضي:

- التكرار
- تمثين العمل
- الكفاءة اللازمة لنوعية الشغل الممارس.

تطوير الشغل في السلوك الجمعي وتمكن من المهام الجديدة في التسيير.

قلة المتطوعين مقارنة بالموظفين يجعلهم مهشمين: يغفلون مهامهم المركزية للموظفين الجدد أكثر تخصص في الدعم أو التفكير. كيف تجتاز منحرج الاحترافية.

الدوام في العمل
+
تطور في تقنية الأداء
=
الأجراء

2. الموارد البشرية المتطوعة:

مبادئ قبل الشروع:

1. لا توظف بل نساعد أشخاص للانخراط
2. المتطوع ليس شخصا له الأجرة
3. لا نشغل متطوعا إنما ننشطه (نحفزه)
4. سوق المتطوعين في ضغط دائم
5. يجب فهم مصدر الانخراط
6. يجب ضمان الجاذبية (الترويج)
7. جيد أن نعثر عليهم ... نحفظ عليهم فهذا ممتاز

2.1 البحث عن المتطوعين:



Brainstorming
ماذا صرت متطوعا؟

دوافع الانخراط في البداية مختلفة:

- ◀ الحاجة للآخر.
- ◀ بحث عن معني للحياة: عمال يحسون أن عملهم تنقصه القيمة أو المعني
- ◀ إحساس بأهمية القضية : أباء لأبناء معاقين أو شباب يشتغلون في مجال البيئة

- ◀ إيجاد سبب للخروج من المنزل: المتقاعدون.
- ◀ تجريب مشروع احترافي أو نشر كفاءات: شباب أو عاطلون عن العمل.

الشروط اللازمة لإيجاد المتنوعة:

- 1 - أن تكون جزارا : و قد تكون في بعض المناطق عدّة جمعيات تتنافس فيما بينهما.
- 2 - التجديد الجيد لمضمون المهمة .
- 3 - ألقمة هذه المهمات و مضامينها على المتطوعين الأكفاء.

ما هي المدايل؟

- ◀ معرفة الجمعية : نشاط الجمعية واضح و بين ، يجذب المتطوعين ليمدوا يد العون (الاتصال الخارجي) .
- ◀ التواصل : التحادث المباشر بين المتطوعين و المتطوعين الداعمين.
- ◀ النداء الخارجي لبحث نشيط : صفحات الفايسبوك، والحضور للقاءات العامة، إعلانات في الجرائد ... الخ.

مثال : كتيبات تربية UNICEF

حسن اختيار الرسالة الإلكترونية لإيجاد الكلمات المناسبة قصد ترغيب المتطوعين في الانخراط. يجب التحاور حول موضوع الجمعية و مجال نشاطها الاجتماعي.

أطرح السؤال



تمرين سريع

- ◀ أكتب جملة مؤثرة لتجنيد متطوعين على صفحة الفايسبوك لجمعيتك(د15)
- ◀ التبادل مع المجموعة (د20)

ما يسفيد المتطوع الجمعية ؟

ماذا يستفيد المتطوع من إيجاد عوامل الدفع للنشاط ؟

2.2 الأعمدة الخمسة لتسيير المتطوعين بطريقة جيدة

1. الاستقبال
2. الانضمام
3. التنشيط
4. التكوين
5. الاعتراف

1 الاستقبال

- ◀ تقديم مشروع الجمعية و الاتجاهات المختلفة للنشاط ' أمكنهاة و الفائدة الموجودة.
- ◀ فهم و إدراك القدرات و الخبرات المهنية للمتطوعين الجدد
- ◀ تركه يعبر عن أمنياته ' رغباته و مهارته حتى نوظفه في مهمة تناسبه.

- ◀ اكتشاف النشاطات الجمعوية و مشروعها قد يكون كما يلي:
- لقاءات مع المتطوعين القدامى.
- الإرفاق خلال زيارة الأشخاص الذين يتلقون المساعدة
- نشاطات ثنائية أو جماعية مع متطوعين آخري
- المشاركة في اجتماعات أعضاء مكتب أو اجتماعات جماعية.

2 الاشتراك

يتمثل الأمر في "إقحام" المتطوع (مع شخصيته - حماسه- نشاطه- و كفاءاته) في المنظومة الجمعية يجعله يتحرك بصفة كلية و هذا يربط تعهد معنوي معه يحدد:

- ◀ قيم "المطبقة" الجمعية، الذي يؤدي في أغلب الأحيان إلى التكوين.
- ◀ الاحتياجات التقنية والوظيفية للمهمة المختارة.
- ◀ العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق والجمعية و مسيرته المستقبلية في مقر الجمعية .



الوسائل

دفاتر الترحيب بالمتطوعين
(الصليب الأحمر ، مطاعم القلب) .



المكان الذي اشغله في جمعيتي ما دوري فيه و ما مهمتي؟

الجمعية ليست مؤسسة فالترتب فيها ليست ذات أهمية قصوى فالمتطوع يمتلك حرية تامة إذ يستطيع أن يقرر في أي لحظة المغادرة.

- من الضروري وضع جدول للاجتماعات و احترام مواعيده ثم العمل علي تحقيق الهدف منها، دون إعلام المتطوعين الذين يستطيعون الحضور بحوصلة الاجتماعات، وهذا ما يحسّسهم بالانتماء سواء انخرطوا أم لم ينخرطوا.

ثقافة حياة الجماعة تحقيق التوافق الاجتماعي محرك أساسي لإرضاء المتطوعين، بشرط احترام القيم و احترام الغير و القرارات المتخذة جماعيا. ثم الاستماع لكل المتطوعين خلال الاجتماعات، التأكد من فهم المتطوعين لكل ما قيل في الاجتماع



الوسيلة

قانون التطوع أو عقد الالتزام

التواصل الجيد ضروري و عامل للفاعلية ، التواصل يكون بالكتابة أو شفاهيا و أهميته تظهر حالة سوء تفاهم طارئ .

4. التكوين :

التكوين هو كل عملية تثمين ، تطوير أو إنتاج لكفاءة فردية أو جماعية، لصالح أشخاص . و مشروع جمعي في عملية نموذجية لحياة جمالية مثلى.

أ - الحاجيات / المنتظر ؟

- ◀ المعرفة (معرفة تاريخ مشروع جمعي، سير المؤسسة)
- ◀ التحسيس بالمسؤولية المنوطة لكل واحد..
- ◀ تعلم حسن التصرف التقني أو الأدائي .

يتعلق الأمر بالتفاهم حول عقد معنوي الذي يعرف :

- المهمة المنتظرة والمفهومة.
- القدرة على التواجد المنتظرة والفعالية
- موقع المتطوع في الفريق واضح
- الدعم المبرمج و المنتظر .

الدخول في النشاطات يكون تدريجيا إشرافه خاص (مجدد) وهذا الانخراط يكون أصعب حين يكون الفرق مختلط أي من عمال أجراء و متطوعين و بالتالي لا بد من تحديد الوظائف حتى لا يحس البعض بأنه مستغل من قبل الآخر. والحل في وضع ميثاق المتطوع تحدد له مسؤولياته و مسؤوليات غيره.

3. التنشيط

بعد وقت الاستقبال، و الإدماج ، كيف يمكن ضمان مشاركة فعالة وقيمة للمتطوع في حياة الجمعية ؟ من الضروري أن يشعر المتطوع الجديد أنه جزء مهم في المشروع الجمعي . يجب أن يقدر على الإجابة بوضوح على هذا السؤال:

ب) ما هي المصادر المتوفرة / التي يمكن أن نجدها؟

- ◀ على المستوى الداخلي التفكير في الوفد.
- ◀ في الشراكة مع ...

جـ) الوسائل الكفيلة؟

جمع الخبرات ، الاستشارات ، العمل الجماعي.

5. الاعتراف و التثمين:

يكون المتطوعون مرتبطين أكثر للجمعية على قدر الثناء عليهم على الأعمال المنجزة و هذا دون توقف . و يكون الثناء عليهم فردا فردا.

الاعتراف بالخبرات و الكفاءات . و قد تصل إلى حد الموافقة النهائية للجميع فكأن البعض اعترافا اجتماعيا و للبعض الأخر فائدة على المستوى المهني .

و هو الهدف من جواز سفر المتطوع: يمكن من تنظيم مهام المتطوعين الإطار.كل المتطوعين يتكون بصماتهم في الفعلية في المهام المنجزة .

6. إنهاء مهام المتطوع :

مهما كانت ظروف إنهاء مهام المتطوع ، يجب تحليل أسباب الذهاب المحتملة ، (التوقف)

- ◀ ذهاب لا مفرّ منه يرتبط بحيات الجمعية و مشروعها.
- ◀ قرار متّخذ من قبل الجمعية لأسباب تنظيمية أو مهنية.
- ◀ لعدم تأقلم المتطوع - أو لتحديد مدة التطوع - تصرف خاطئ طرفي..)
- ◀ قرار من قبل المتطوع لأسباب شخصية.

في قدر المستطاع نحتاج لمواجهة هذه الأسباب كالانتباه إلى وجود لا تفاهم بين أعضاء الجمعية إلى درجة تنفر المتطوعين و تجعلهم يفكرون في المغادرة.

- هل يوجد توترات بين أعضاء الجمعية التي تقدر أن تفسر خيبة أمل ورحيل بعضهم ؟

- هل يجد المتطوعون الوقت لإسماع آرائهم و انشغالهم ، أو التعبير عن عدم رضاهم.

و في حالات المغادرة المرتقبة : يجب الإعداد للافتراق.

- ◀ التخطيط لاستبدال المسؤولين.
- ◀ العمل على ألا يؤثر ذهاب متطوع على مشروع الجمعية، و هذا ينقل الخبرة إلى من يعوضه.
- ◀ أخذ الوقت اللازم لإعداد الذهاب، بإخبار أعضاء الجمعية، و السماع للراغبين في الذهاب.
- ◀ النظر بإيجابية إلى الراحلين و نتائجهم.

الحفاظ على العلاقات مع المغادرين - مع شكرهم عند الذهاب.

تقديم جواز السفر التطوعي
(الفرنسي التطوعي)



- ◀ المتطوع لا يتلقى مقابل نقديا، و يمكن أن تعوض له النفقات الناتجة عن نشاطه (التنقل- الإقامة - اقتناء الوسائل).
- ◀ المتطوع غير خاضع لأية تبعية قانونية ، فالعقد معنوي .
- ◀ مشاركته تطوعية، فهو حرّ في التوقف في أية لحظة دون إجراءات و لا تعويض. و بالمقابل فهو مطالب باحترام القانون العام للجمعية ، و نظامها الداخلي.



التقييم

لماذا يُقيّم المتطوع ؟

- ◀ للمحاسبة علي مجموع المداخل الخاصة أو الداخلية للجمعية و هذا عامل هام في العلاقة مع المساهمين في رأس المال.
- ◀ ضبط التكاليف الحقيقية لانجاز مشروع جمعي .
- ◀ للتحمس بهشاشة 'مصدر' تطوعي و ربط مدى الوفاء له و ضرورة تجديده
- ◀ لتكوين أول أداة للرقابة الداخلية مساعدة على التسيير

كيف نقيّم؟

- ◀ إحدى الطرق المعتمدة تتمثل في إحصاء المهام المنجزة من قبل المتطوعين و عدد الساعات المستعملة.
- 1. تملأ أولا وثيقة من قبل المتطوع يدون فيها تباعا ساعات التدخل و نوع المهام بالضبط حتى تصنف في وقت لاحق في إحدى جداول التقييم. إن أمكن أن تكون البطاقة يومية تجنب للنسيان
- البطاقة بعدئذ يمكن تجميع هذا المردود لكل متطوع شهريا أو فصليا.
- 2. بعد ذلك اجمع هذه الملفات في جدول بوضع عمود لنوع المهام (مديرية،إدارة، نشاط1،نشاط2،...إلخ) ستحصل أيضا على مجموع ساعات التطوع المتممة لكل مهمة.

بينما تخضع تعويض تكاليف لمجموعة من الشروط:

- أن تكون مطابقة للاتفاقات الحقيقية مرفوقة بدليل منفقه لحاجة نشاط جمعي. و لهذا يشترط بتجنب القيم الخرافية غير المبررة ، و هذا بوضع جدول و مع تحديد كيفيات التعويض مصادق عليه من قبل الجمعية العامة (أنظر القسم الخاص بالميزانية).
- و في حالة استعمال المتطوع سيارته الخاصة في مهمة كلف بها في هذه الحالة فقط يعتمد التعويض الخرافي (بحساب المسافة) مع ذلك يستجيب الحفاظ على الوثائق لتبرير النفقات. و في هذه الحالة يمكن جمعها مع تقييم تقديري للمصاريف المعروضة.

3. ثم، خذ مجموع الساعات و اضربه في التكلفة الساعية للراتب الوطني الشهري المضمون . ستحصل على تكلفة التطوع أو تكلفة الإبدال إذا وجب الأمر استعن بأجير أو محترف لإنجاز المهمة.

البطاقة الشخصية للوقت



اللقب: الاسم:.....
رقم المنخرط:.....

التاريخ	نوع العمل المنجز	عدد الساعات	رقابة المسؤول

المجموع إضاء المتطوع

تسيير الموارد البشرية المأجورة
رهانات تسيير الموارد البشرية في الجزائر

إيجاد أشخاص مكوّنين أو ذوي خبرة
(علبة أدوات للتوظيف)



تعبئة اعتمادات مالية للأجراء
(الوحدة)



جعل الطاقم العامل أوفياء (مخلصين)



في الوقت الحاضر، بدأت الجمعيات الجزائرية بتوظيف الاحترافيين قصد أداء مهام معينة. و أن يبقى هذا الأمر معقداً بالنسبة للجمعيات الصغيرة لتوظيف شخص، ثم هل تستطيع الجمعية ضمان استمرارية الموظف. في حال توقّف المساعدات .
تستطيع الجمعية، الاستعانة بشخص آخر، ويتمّ توظيفه من قبل المكتب أو من قبل المجلس الإداري أو من قبل موظفين مكلفين، و هذا من اجل إنجاز مهمة محددة أو لضمان سيرها.
و من يوظّف بهذه الصفة يتلقى مقابلا على شكل أجرة، أو ساعات إضافية باعتبار أن عقده قانوني على عكس المتطوع الذي عقده معنويا.

بعض الالتزامات الضرورية في مجال التشغيل من الوجة القانونية:
◀ الإعداد لإمضاء عقد عمل و فيه يسجل نوع العمل، المدة و الأجرة.

◀ الإعداد لإجراء التصريح المستخدم أمام صندوق الضمان الاجتماعي.

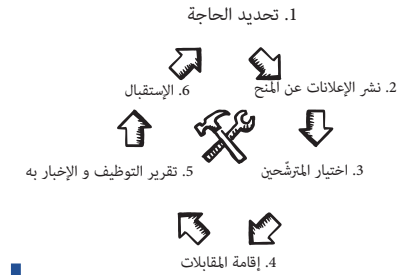
◀ الإعداد لإجراء لدفع الاشتراكات CNAS للعَمال و المستخدمين شهريا . و يكون 35 % من الأجر الخام.

◀ استخراج كشف الراتب .

◀ الإعداد لدفع ضريبة على الدفع الخام (IRG) إلى دخل الضرائب.

◀ حسب القانون ، تخضع الأجر المدفوعة من قبل المستخدمين لجدول الضريبة على الدخل الإجمالي . (BAREME) الخاص .

1. تحديد الحاجة



أ. الأسئلة الممكن طرحها:

ثلاثة أسئلة افتتاحية قبل أية خطوة للتوظيف :

- ◊ ما هي الحاجة ؟
- ◊ هل بالإمكان تعديل وظيفة عامل في النصب ليسدّ هذه الحاجة؟
- ◊ تمويل هذا المنصب ، هل هو مدرج في ميزانية البرنامج؟

الأهلية المحددة المحتاجة للتوظيف تقتضي بعد ذلك الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ◊ ما هي النشاطات والمسؤوليات المرتبطة بهذا المنصب؟
- ◊ ما هو ثقل العمل الذي يحملة هذا المنصب (على المدى القصير أو الطويل)؟
- ◊ ما هي نسبة الاستقلالية التي تمنح للعامل.
- ◊ ماذا ستكون هذه العلاقات التدريجية و الوظيفية مع باقي الفريق / المنظمة ؟
- ◊ ما هي المدة المتوقعة لهذا المنصب.
- ◊ ما هو النظام الأساسي لهذا المنصب .
- ◊ ما الجانب الذي يجب أخذه كمعيار.

ب (ملمح المنصب (الاستعمال الداخلي)

قبل توظيف شخص يجب معرفة العمل الذي سيكلف به و درجة المسؤولية. إذ يجب تحديد ملامح المنصب و المعلومات التالية:

- ◊ عنوان المنصب و مكان العمل.
- ◊ مدّة التعاقد.
- ◊ تاريخ الأجال للاتحاق (تحديد الجاهزية و الاستعداد)
- ◊ مفهوم المنصب :
- ✓ تقديم الجمعية
- ✓ احتمال غرض تاريخ المشروع- تعريفه بالمشروع)
- ◊ تحديد ما إذا كان عبارة عن خلق منصب شغل جديد أو عبارة عن استبدال؟
- ◊ تحديد إعادة الربط التدريجية لمنصب الشغل (مكانه في مخطط العمل) ولكن أيضا كل مناصب الشغل التي تتفاعل معها
- ◊ نشاطات منصب العمل (بشرط انه لن تكون مرهقة)
- ◊ مسؤوليات المنصب
- ◊ القيود المفروضة للمنصب
- ◊ معدل راتب المنصب
- ◊ ساعات العمل
- ◊ النظام الأساسي للمنصب
- ◊ معايير اختيار المرشحين: التكوين ، الكفاءات ، القدرات ، الصفات الشخصية ، من المهم ذكر المعايير بالتدرج بالترتيب بين المعايير الأساسية (خاصة بفترة معينة) و المعايير الثانوية.

ج- إعلانات التوظيف (نشر خارجي)

- ◊ إذا تقرر نشر الإعلان خارج مقرّ الجمعية يجب تقديم شامل عن النصب فعرض العمل يتوفر على الأقل على المعلومات التالية:
- معلومات عن الجمعية .
- اسم المنصة المهام التي يؤديها.
- مدّة العقد.
- التاريخ الذي يجب فيه تقديم المنصب .
- الأهداف النهائية للمنصب والمهام التي ستنجز من خلاله
- نوع الإطار / أجرة أم تعويض/ الامتيازات.
- ملامح المرشح - الكفاءة التقنية - التكوين- القيم الخ..
- الخطوات التي يتبعها الراغب في الالتحاق ، و تاريخ استقبال المرشحين.



تبرين

أفواج من 4 أشخاص ، تحرر بطاقة المنصب و عرض عمل مناسب
⌚ 45 دقيقة
عرض العمل على الأفواج الأخرى
⌚ 30 دقيقة

2 - نشر الإعلان عن التوظيف

أ - الترقية الداخلية

البحث يبدأ بالترقية الداخلية (حتى تعطي فرص التطور للمستخدمين) بشرط امتلاك الكفاءات التي يتطلبها المنصب. نشر إعلان التوظيف داخل المنظمة قد يكشف عن "مرشحين مفاجئة"

ب - التوظيف الخارجي

- ◊ يبدأ بقائمة المرشحين بالصدفة، ثمّ أن هناك طرق عدّة لنشر الإعلان عن التوظيف المقترح:
- جرائد (إعلانات) و الإذاعات المحلية.
- مواقع الانترنت المختصة.
- صفحات فايسبوك.
- تعليق الإعلان
- الإعلام لدى الجمعيات الأخرى و القنوات التي تنتمي إليها الجمعية.
- إخبار شفاهي .
- بالنسبة للكفاءات النادرة يمكن الاتصال المباشر بالمداري و المعدّة للمهن المرغوب فيها من قبل المنظمة و هذا قد يفيد في إعداد و تنشئة مرشحين . (عملية للمدى المتوسط)

نشر إعلان التوظيف عبر القنوات المختلفة يفرّ عدّة أشياء :

- ◊ النوعية و التنوع من المرشحين الذي سيستقبلون .
- ◊ الدليل على حياد الجمعية فيما يخص مساواة حظوظ

للحصول على الوظيفة مهما كانت الاختلافات العرفية والسياسية في المجتمع الغالبة في الإقليم المحلي.

3. اختيار المرشحين بالكفاءات المبرح بها ورسالة الرغبة دراسة وثيقة الخبرات ورسالة الرغبة (التحفيزية) تكون المرحلة الأولى في تصفية المرشحين.

♦ إقصاء المرشحين الذين يتوفرون على المواصفات التي يتطلبها المنصب حسب التوعية ، حسب مضمون التدخل.

♦ تصنيف المرشحين ذوي الخبرات الإضافية عن البقية ليستدعوا في المقام الأول قبل من لا يمتلكون هذه المؤهلات الإضافية.

♦ ترتيب المرشحين انطلاقاً من الخصائص والشروط التي تبدو أكثر ذاتية. اعتماداً على الرسالة - تقديم الوثائق - متطلبات نوعية التقديم تتغير وفق الملمح المطلوب .



4 - إجراء المقابلات :

أ. الأهداف والتوضيح :

مقابلة الانتقاء مرحلة أساسية في العملية للاختيار، لكن كذلك بالنسبة للمرشحين، إنها أول اتصال للمرشح بالجمعية، فالصورة التي يأخذها تكون من هذا اللقاء الأول، فالصورة المثلى والرغبة في تعامل المرشح يرتبط بنوعية الاستقبال والتعامل الذي يحظى بهما من حيث احترام الموعد، حسن الاستقبال، والوقت المخصص للمقابلة، وكذلك مدته (حتى وإن شعر المستخدم بسرعة بأن هذا المرشح لا يناسب للمنصب)

هذه هي العناصر التي تساعد على:

- ♦ وضع المرشح في وضع مريح.
- ♦ نشر صورة حسنة عن الجمعية.
- ♦ وفي هذه الأثناء تطرح 3 أسئلة بطرحها على أنفسنا :
- هل بإمكان المرشح شغل هذا المنصب؟ هل يمتلك الخبرة، التكوين المكسب، الكفاءات ؟
- هل يريد أداءه؟ (هل هو محفز؟)
- هل سيتأقلم؟ (العمل في فريق، العلاقة بين من هم أعلى من، ومن هم أدنى، مدى معيشتة لتجاربه مماثلة)

يجب أن تكون المقابلة معدة ، المسار المهني معروف، من الخطأ أن تكون الأسئلة آتية ، بل ينصح باعتماد جدول خاص بالمقابلة، حتى نحافظ على أثر كتابي للتبادل الشفاهي .

ب. إجراء المقابلة :

من المهم أن يكون رأيان عن المرشح، فأول عادة ما يكون عاما عن شخصية المرشح ، و آخر تقني (حسب المنصب)

السلوك الضروري هو الاستماع الحاد: إظهار الاهتمام له، احترامه، التركيز على ما يقوله.

أخذ المعلومات التي نحن بحاجة إليها.

المخطط الأول للمقابلة

1. الاستقبال

أهداف التوظيف

وصف العملية

مرحلة المقابلة ومدتها

2. تقديم الجمعية

وضعتها في القطاع

المنصب المقترح

الطرق - الوسائل - الرتبة - العوائق

3. مقارنة المرشح

أسئلة مفتوحة : "ماذا دفعا لتتقدم؟ كيف ترى

نفسك بالنسبة للمنصب؟"

4. الفحص :

المعارف : الأسئلة ...

أسئلة تكميلية ، تجارب تقنية

طرح مسائل للحل.

المحفزات: ماذا تنتظر من هذا المنصب؟

5. عودة للشخص

هواياته - مراكز اهتمامه، الأهم بالنسبة له.

ج. تقرير المقابلة

تقرير المقابلة مؤرخ بملامح الشخصية المدونة له.

عليه معرفة المعلومات ذات الطابع العلمي وكذلك الطابع الذاتي . حذار الأمر لا يتعلق بإعادة كتابة المسار المهني والخلاصة للمقابلة ، تحمل رأياً حاسماً فاصلاً، لكنه محترم للشخص ،

المخطط الأول للمقابلة

1. الاستقبال

أهداف التوظيف

وصف العملية

مرحلة المقابلة، ومدتها .

2. تقديم المرشح

الأسئلة المفتوحة عن :

- تكوينه

- تجربته المهنية

- المناصب التي شغلها من قبل.

- أسباب تغيير المنصب .

- علاقته من أعلى منه رتبة ومن هم أدنى.

3. تقديم الجمعية

وضعتها في المجال القطاع.

المنصب المقترح

الطرق - الوسائل - الرتبة - العوائق

4. عودة المرشح

أسئلة حول نظرته إلى المهمة وأدلة المرشح.

5 - خلاصة المقابلة :

"هل تريد التعرض إلى نقاط أخرى قبل الانتهاء؟"

كيف عشت هذه المقابلة؟

حدّد الخطوات التي ستتبع.

كإكمال للمحادثة ، يمثل الاختبار أداة لمراقبة وتكملة المعلومات المحصل عليها من السيرة الشخصية والحادثة . ستحضر الاختبارات مقدماً وحاضرة للاستعمال ومحرة حسب الحاجة. فهي مكملة للمحادثة لكن لا يجب أن تكون المعيار الوحيد للاختيار.

زد إلى ذلك ربط الاتصال مع المستخدمين السابقين، و الوثائق التالية تكون مطلوبة:

شهادات المستخدمين، كشف الراتب لأخر مستخدم أو مستخدم ذي شهرة ،صورة طبق الأصل للشهادة العلمية (يطلب عند بداية العملية) حذار:

- ♦ إخبار المرشح مسبقاً، إذا فكرت في أخذ معلومات عنه.
- ♦ عدم إغفال تحديد نوعية المنصب ومتطلبات لمن يترشح لشغله (فقد تكون المعلومات المحصل عليها لا تتناسب مع المنصب المعروض)
- ♦ عدم الكشف عن المعلومات الموجودة لدينا عن المرشح، فالسرية تضمن مصداقيتها.

د. قرار التوظيف والإعلان

1.القرار :

قرار التوظيف تتخذ اعتماداً على الوثائق المقدّمة مثل قبل المرشح و النتائج الملاحظة خلال المقابلة والامتحانات يتخذ القرار باشتراك مع المسؤول الأول المباشر.

و إذا ظهرت اختلافات ، يستحسن الذهاب إلى عمق القضية . و لو اقتضى الأمر (مقابلة ثنائية جديدة ثنائية، أو بحضور شخص ثالث للمصادقة على النقاط التي كانت محلّ التردد ، في حالة قلة توعية المرشحين أو الندرة: يجب التقييم الجيد للمخاطر المحتملة في حالة توظيف هذا الشخص مع التنبؤ بالعمليات بالعمليات التي شأنها أن تكفل تسيير هذه المخاطر المحتملة بكيفية أفضل (الإشراف - التكوين - العمل بالتقريب المرحلي... الخ)

2.الاتصال :

من الواجب تبليغ المتسابقين الناجحين وكذلك غير المقبولين (مع السماح للمرشح لمقابلة المكلف بالتوظيف وهذا وارد) قنوات الاتصال : (الرسالة - الهاتف - الاستدعاء) وتختل بعضهما



تمرين

ابتداء من عرض العمل المكتوب سابقا، تنظيم لعبة الدور، مشارك من المجموعة الأولى يتعرف على عرض العمل للمجموعة الثانية و يتقدّم للمحاورة أمام شخصين من المجموعة 1

10 دقائق من التحضير

20 دقائق لعب

15 دقيقة الاستجواب

العوامل المحفزة " الصحية " : الشروط التي يجب أن تجتمع لتفادي المرض أو الكوارث و لكنها ليست مشجعة كثيرا . فهي

التحفيز



التحفيز وفاء المستخدمين المتابعة



التكوين

الإعتراف

Brainstorming

بريستورمينغ ماذا يحفزكم في عملكم ؟

مجاورة للعمل :

- الراتب
- الامتيازات المختلفة (وضع سيارة تحت التصرف)
- قواعد وإجراءات التنظيم
- مكان العمل و وسيلة النقل (قريب من مقر العمل)
- ظروف العمل
- الأمن

عن بعض حسب إجراء المكلف بالتوظيف و أحيانا وفق ملمح المترشح.

هـ الاستقبال:

مرحلة الإدماج تبدأ في اليوم الأول من عقد الالتزام و يشمل كامل مرحلة التجربة.

♦ توقع إمضاء العقد بمجرد وصول أول موظف إن لم يكن قد تمّ قبل.

♦ توقع تثبيتته على المستوى المادي قبل وصوله.

♦ إعلان وصوله للفريق.

♦ يوم الوصول: توقع زيارة المحلات و تقديم الفريق.

♦ إعطاء معلومات عن الجمعية و طريقة تسييرها.

♦ تنظيم قناة اتصال مع شغل المنصب السابق أو تعيين مفوض القادر على توجيهه و الإجابة عن أسئلته.

♦ تحديد مخطط عمل لتمكينه تولى المنصب .

♦ توقع بعد بضعة أيام جلسة عمل قصد تقييم الكشف الأولي.

♦ توقع مقابلة تقييمية قبل أيام قليلة من نهاية مرحلة التجربة لأخذ قرار ممعّن في شأن المواصلة أو التوقّف عن التواصل.

2.3 جعل مجموع العمال أوفياء

النقاط المفاتيح لتسيير الموارد البشرية قصد كسب وفاء المستخدمين

1. التحفيز

تميز عوامل التحفيز الأساسية ("المحفزات") من العوامل المحفزة " الصحية " .

"المحفزات" مرتبطة بالعمل نفسه :

- الإحساس بأن أشخاصا آخرين يعتمدون علينا .
 - الإحساس بالأداء الفعّال
 - الإحساس بالتطور من الوجهة الشخصية.
- عمل هام.

تقرير الحوار

المنصب المقترح	الحوار (المقابلة)	شروط الانتماء	المعارف النظرية	المعارف التطبيقية و الكفاءات	نوعية احترافية	نوعية شخصية	السلوك (APTITUDES)	الشروط الإضافية
		++						
		+						
		+ -						
		0						
		-						
		--						
المترشح	التاريخ ومكان اللقاء	ملاحظات						

- الظروف الصحية تحفز إلى حد معين، و هي في حاجة لتلبيها للحد المعقول و لإحل الإحباط ب المأجورين. لكن هذه المحفزات / استثمار للطاقة / و الالتزام في العمل. و قد تكون المحفزات قوية جداً إلى درجة أن كثيراً من الأشخاص يتمسكون بها، مستعدين للتضحية بالحوافز الصحية فمن الأولية إذا تغذيتها.

6. الوفد :

أن تفوض يعني إسناد المهام، و المسؤوليات في الحكم.
 ◀ فوائد الوفد : الحافز - الالتزام - التطور الشخصي - تحمل المسؤولية - أخذ المبادرة و الاستقلالية - ربح الوقت و الفعالية للمفوض .
 ◀ الخطر المرتبط بعد الإفاد : عدم سماح الوقت بالتفويض ، تمديد لكفاءة الفريق، تجريده من المسؤولية، الخ...

ثلاثة مقاييس التي تؤخذ في الحسبان :

- قدرات المفوض.
- تحفزه للقيام به.
- الطريقة التي يستفيد بها من هذه المهمة في تطوره الشخصي.

كيف نفوض ؟ :

قرار قبول الوفد لا يردن و لا مجال لتراجعه إلا لأسباب قاهرة ، و هو يعني المسؤولية المضاعف و الحق في الخطأ.

7. التكوين :

جعل من التكوين كل ما يعني تثمين ، تطوير و إنتاج الكفاءة الفردية و الجماعية ، لصالح الأشخاص و المشروع الجماعي في

كيف نفوض ؟

عملية نوعية لمعرفة العيش معا.
 ا - ما نوع الحاجيات / المنتظر ؟
 ◀ المعرفة (مثلا: الماضي ، من تاريخ الجمعية ، سير المؤسسة الخ.....)
 ◀ تحمل المسؤوليات .
 ◀ التحصل على المعارف التقنية أو المعارف المتعلقة بالتصرف

ب- ما هي الموارد المتوفرة/ للإيجاد؟

- ◀ في الداخل : (التفكير في الوفد)
- ◀ باشتراك مع ...

ج- باستعمال بعض الوسائل :

تقاسم المعرفة والمساعدة و التدريب والعمل في فريق على حل مشكل ما ...إلخ

8 . الإعراف و التهنية :

أن نكون محل اهتمام أو اعتراف ، و هذا جزء من رغباتنا الأساسية. الأشخاص يفضلون أن يحتقروا أو يهانوا على أن يهملوا. عادة غريبة أن تنتقد حين تطرأ مشكلة ما، و نسكت حين تسير الأمور على ما يرام، لأن كثيراً من الموظفين يشكون عدم الاعتراف (Feed Back)، يجب التفكير في صيانة الحافز !

الاعتراف الفردي هي القدرة لتمييز شخص من باقي أعضاء المجموعة .

فرق ، لاحظ ، أظهر لو أنه موجود كقرد في الفريق.

غياب الاعتراف قد يتسبب في سلوكيات سلبية ليجلب الاهتمام حتى على المستوى المهني .

1. راجع الكفاءة ، التكوين، و محفز الموظف (الأجر)	الأهداف الواضحة المحددة :النتائج المتوقعة، آلية مدة	التأكيد على الأشخاص كتابيا مع تحديد تاريخ ذهاب الوفد و تاريخ النهاية إذا كانت مؤقتة
2. تنظيم لقاء الوفد	إعطاء مجال لحرية التصرف، في اختيار الطرق...	
جعل الوفد رسميا . و إخبار كل المعنيين كتابيا (رسالة الكترونية، إعلان) و الطلب من الجميع احترام المنظمة		

9. راقب و تابع

يقر الكثير من المسؤولين عدم التعرض للمراقبة ، حيث يعتبرونها :

- قلة الثقة (يراقبون لأنهم لا يتقوا بي ...)
- ظلم (يحاسبوني عندما تسوء الأمور فقط ، و ليس عندما تكون الأمور على ما يرام)
- لكن المحاسبة و الرقابة ليست أمر الثقة و لكن قضية المسؤولية و الفحص من المهام التي لا يمكن التفويض فيها.

◀ فوائد الفحص (الرقابة) : التحكم، أخذ المبادرة، التدخل في الوقت المناسب، إظهار الإهتمام، تهنية، مد يد العون، تأمين.
 ◀ عواقب غياب الفحص : احتمالات المزلات و ضياع مصداقية المشرف العام.
 عدم التجانس بين الأقوال و الأفعال. " هذه المهمة في غاية الأهمية " لكن النتائج غير مراقبة و لم تعرض للفحص



3.3 قواعد التسيير للمستخدمين الإجراء

- ◀ عقد العمل يحدد الحقوق و الواجبات الجهات المتعاملة المنصب، المكان في المنطقة، المدة، العطل، الأجر، الامتيازات. الإجراءات القانونية (الضمان)
- ◀ بطاقة المنصب: ليست ضرورية، توضيح المسؤوليات و القوانين المرتب (ملحق أو تعاقداً). عقد التكوين تسيير الإداري و المالي لبرنامج جسور.

◀ الاعلاب للصدوق الوطني للضمان الصحة (CNAS) و الرقم التسجيلي لدى الضرائب على المدخول العام (IRG)
 ◀ (CNAS) الصندوق الوطني لضمان الصحة
 من المعني؟ كل إنسان مستغل بطريقة دائمة لدى الجمعية غير محمية بظمان العمل من قبل مستخدم آخر.
 الخطوات المتبعة:

خطوات السيطرة

◀ التحدث مع تحقيق مع الموظف عديم الخبرة مقارنة لهذه المهمة، وذلك للتحقق من أنهم يفهمون ما هو متوقع منه، وحددت له كيف "انه سيستغرق ذلك".

المهمة ، العملية ، الهدف.

المراقبة الوسيطة

نقاط فحص مخطط لها مسبقا، أو سبب ملاحظة خطأ أو إنحراف . تسمح للاختيار، وضع الإنجاز، أداء الشخص، تقدمه في العمل، و تقييم فعالية الوسائل. مع اعتبار الفوارق، و تصور مراجعة الدارئة ، التاريخ و الوسائل

المراقبة النهائية

عند نقطة الفحص النهائي، يس النتيجة النهائية و تحليل النتج أو الفشل الجزئي أو العام

المراحل الأربعة للمقابلة



1. الاستقبال و المقدمة
التذكير بالأمر الغاية من العملية و مراحل سيرها و القواعد

2. التقييم و النتائج
تقييم شامل للسنة بإعطاء الكلمة للموظف ثم المشرف العام، لا إعطاء نقاط القوة التذكير بالأهداف المحددة المرسومة معا مسبقا إعادة تشكيل العناصر المفتاحية و جعلها كل الاهتمام.

3. التركيز على الأهداف و تحديد الوسائل
كشف العلاقة بين الأهداف المقصودة، و النتائج السنوية المتواصلة إليها. والأولويات الجمعية. تحديد الوسائل التسهيل بلوغ الأهداف و فترات الفحص (المراقبة)

4. الخاتمة و الافتراق
التقرير بالصلاحية النقاط المفتاحية للمقابلة. و إعادة تشكيلها متى اقتضى الأمر. تحديد موعد للقاء المقبل و الصباغة التشجيعات و التأييد الثقة.

اعداد مقابلة تقييمية

من قبلكم : أنتم تجمعون الحقائق، والتي يمكن أن تساهم في تقييم موضوعي، والحفاظ على العناصر السابقة. إذا كان يعمل الموظف لفرق أخرى، تأكد من استشارة المديرين المعنيين.

لكل موظف قدم له بطاقة المقابلة داعمة سيولة مكتوبة و لا يخبر على أنهم النقاط التي ستثار و تكون بحوزته الأهداف المطلوبة منه مكتوبة.

المعطيات الأولى الضرورية الفحص القبلي المتابعة الفردية المنتظمة خلال طول السنة

مقابلة بينية في وسط العمل
ضرب الموعد على الأقل 15 يوما قبل

تخطيط المدة من 1 إلى 2 سا



مـكـرـفـوت

الخطوات المتبعة:

- ◀ الاتصال بوكالة (CNAS) الجهوية بالنسبة لكم لسحب وثائق للملء
- ◀ التصريح بالجمعية إزاء (CNAS) للحصول على ضمان المستخدم
- ◀ التصريح في اجل لا تجاوز 10 أيام بالتحاق المواطن المعنى للحصول على رقم المؤمن
- ◀ تقديم تصريح فصلي للمساهمة
- ◀ تقديم تصريح سنوي للضمان (DAS)

التصريح الفصلي :

- 1 - التصريح بمساهمة المستخدمين و المستخدم (35 %)
- 2 - تسوية المساهمة.
- 3 - تقدم قبل يوم 20 من كل شهر حسب الفصل.

التصريح السنوي :

1. اختصار للتصريحات الفصلية مفصلة.
2. ينجز اعتماد على برنامج (LOGICIEL) مقدّم من طرف
3. CNAS. ينجز قبل 31 جانفي للسنة التالية.
4. إعطاء قرص مرن للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (باستخدام البرنامج و نسختين من لائحة الإرسال)

◀ **الضريبة على الدخل الإجمالي IRG**

الدخل الخاضع للضريبة = الراتب الإجمالي - 9% من الإجمالي (الحصة العاملة للضمان الاجتماعي)

بمتابعة الدخل الصافي انظر جدول الضريبة على الدخل الإجمالي IRG حيث أن العمود الأول يمثل الدخل الصافي والعمود الثاني يمثل الضريبة على الدخل الإجمالي IRG المترتبة .

الإجراء:

- ◀ التسجيل في مفتشية الضرائب (رقم التسجيل الضريبي)
- ◀ إكمال التصريح الشهري المسمى G50 وضبط حصيلته المساهمات قبل 20 من كل شهر (أو في موقف واحد، الإعادة التي فرضتها المفتشية)
- ◀ حساب تكلفة الرواتب والأجور:
- ◀ الموظف بدوام جزئي - مستشارون عقد ثابت المهمة ومبلغ الأجور. تؤول الجمعية إلى خصم 15% ضريبة الدخل الإجمالي IRG حسب القانون .

مثال:

من أجل أجر مقدر ب 10 000 دج
ض د | : 100 = 15/100 * 1500 = دج مدفوعة للضرائب (استمارة G50)
صافي الأجر الظاهر 1500-10000 = 8500 دج

إذا كان لدى المستشار رقم تعريف ضريبي /سجل تجاري فإنه سيتكفل هو بذاته بدفع ضريبة الدخل الإجمالي في هذه الحالة وتجدر الإشارة إليه في العقد وفي كشف الراتب .

الدخل	الضريبة على الدخل الإجمالي IRG
15 000,00	0,00
15 010,00	2,00
15 020,00	4,00
15 030,00	6,00
15 040,00	8,00
15 050,00	10,00
15 060,00	12,00
15 070,00	14,00
15 080,00	16,00
15 090,00	18,00
15 100,00	20,00
15 110,00	22,00
15 120,00	24,00
119 850,00	29 455,00

الميزانية	30 000,00
الراتب الإجمالي لرئيس المشروع 100/126*30000	23 809,52
تكاليف الص.و.ض.إ.	8 333,33
الراتب الإجمالي	23 809,52
الضمان الاجتماعي 9 %	2 142,86
الراتب الخاضع لض.د.إ.	21 666,67
ض.د.إ. التابعة لجدول الحساب	1 332,00
الراتب الظاهر	20334,66667

مثال عن كشف راتب	الشهر: يناير 2010			
رقم الموظف	09340107559	اسم واللقب	س	001
رقم التسجيل	08/02/2011	العمل	رئيس المشروع	730305007159
تاريخ التوظيف	XX	هيئة الانتداع	الجمعية	XX
رقم الض الاجت		طريقة الدفع	شيك	
الحالة العائلية				
التسمية	الأساسي/العدد	النسبة/العدد	المدفوعات	الخصومات
الراتب الأساسي	22,00	800	17 600,00	
امكافأة السلة	23,00	300	6 900,00	
خصم الضمان الاجتماعي	24 500,00	9%		2 205,00
خصم ض.د.إ.	22 295,00			1 459,00
تعويضات النقل				
المجموع			24 500,00	3 664,00
الصافي المدفوع			20 836,00	

← السجلات الاجتماعية

1. سجل الأجر: تسجيل الموظفين الداهين تبعاً للشكل النموذجي الذي يباع في التجارة، تدوين كشف الراتب لكل عامل وجمع الراتب شهريا.

2. سجل دخول / خروج الموظفين

3. سجل الإجازة مدفوعة الأجر

يتم ترقيمها والمصادقة عليها من قبل مفتش العمل أو المحكمة (وضع ختم الجمعية، ترقيم جميع صفحات السجل من 1 إلى س).
ملف الموظفين

← ملف الموظفين

4. العلاقة بين المتطوعين - الموظفين

عندما يعمل الجميع في نفس الاتجاه، في ثقة متبادلة، لتحقيق هدف مشترك المتمثل في خدمة الآخرين، فلا يمكن إلا أن يشعر ويحس بالارتياح و وأن له دوراً مفيداً في المجتمع.

وعلاوة على ذلك، التعاقد مع موظف أو أكثر له الفوائد التالية:

- ◇ تخفيف عبء العمل وتعهيد الإدارة التي تلقي بثقلها على كاهل المسيرين.
- ◇ وبالتالي، زيادة الوقت الذي سيسخره المسيرون في التركيز على الخيارات الاستراتيجية، والاتصالات، وتوسيع شبكة المشاركين.
- ◇ زيادة وقت الدوام و الاستفادة داخل هيئة الجمعية.

ملف الموظفين	
ملف التوظيف	
السيرة الذاتية	
رسالة الحافز	
شهادة الحالة الشخصية	
بطاقة الضمان الاجتماعي	
محادثة المتابعة	
شهادة عمل	

◇ تنمية المهارات الداخلية، والتي من شأنها أن تسهل تنفيذ

العمل وأنشطة الجمعية،

◇ زيادة الموارد البشرية، التي تفضل أساساً تطوير الأنشطة الناتجة عن الجمعية،

◇ اختيار العديد من الموظفين، بضمير مرتاح، للعمل داخل الحركة الجمعوية. يدل تشدهم على التزامهم المهني.

وهذا يجعل الموظفين يلتزمون بالعمل حتى خارج حدود عملهم المحددة في العقد المبرم وهذا الشيء يحتل مكاناً مهماً حقاً في حسن سير العمل في الجمعية.

يجب أن تكون هاتين المجموعتين في الجمعية متكاملة وليست متتابعة .



دراسة حالة

سؤال المجموعة على مثال صراع بين موظف ومتطوع، سجل العناصر الرئيسية لمصدر الصراع

ولا مقاطعة

مجال "سري"

وتركيز كامل على هذه اللحظة المميزة

مشروع الجمعية لم يعرف أو عرف بشكل سيء مما أدى إلى وضع أهداف مختلفة

تعريف غير واضح لمهام وأدوار كل شخص

4.1 مصادر التوتر

4.2 كيفية الوقاية؟

- ◀ قبل كل توظيف، إجراء تشاور حقيقي بشأن هذه المسألة في مجلس الإدارة وأخذ القرار بكل شفافية وديمقراطية
- ◀ إنشاء قائمة و ترسيم والتواصل بوضوح مع الدور، المهام وصلاحيات كل واحد والإشارة إلى من يملك سلطة على الموظف، تذكر، إذا لزم الأمر، يجب أن يسود الاحترام الضروري والشرعي المتبادل بين المتطوعين والموظفين
- ◀ تقييم أهمية العمل لكل واحد ومحاولة زيادة مستوى رضاهم وتحقيق الذات في الهيئة
- ◀ التذكر لعدة مرات حسب الضرورة ولمصلحة الجميع، الحاجة إلى التعاون لإنجاح مشروع الجمعية، وليس للتنافس على المشاجرات والتي ربما تكون أقل نبل ومنتعة.
- ◀ المناقشة بوضوح ودون قلق من حقيقة أنه قد يكون هناك ثغرات عادية بين التوقعات ومستويات الاستثمار من كل واحد وإعادة صياغة طرق العمل والمهام المترتبة.
- ◀ محاولة المساعدة في تطوير مهارات المتطوعين أو الموظفين في الهيئة وهذا إذا رغبوا بذلك.
- ◀ إشراك الموظف، على سبيل المثال، من خلال إعطائه صفة استشارية في العمل المنعكس وفي أخذ القرار لمجلس الإدارة ومجلس إدارة الجمعية
- ◀ تذكر، إذا لزم الأمر، إذا كان المتطوع لا يملك رابط قانوني للخضوع لمسؤولي الجمعية، أما الموظف من خلال عقد عمله، يخضع لهذا الرابط و المبادئ التوجيهية التي تم اعتمادها من قبل المنتخبين
- ◀ الاهتمام بتكوين الخاص بالموظف لكي يتمكن من إجراء مهامه بفاعلية.
- ◀ عندما يكون عدد الموظفين كبير، فكر في إمكانية وضع مسؤول لمتابعة عملهم لتحرير أعضاء مجلس الإدارة من هذه الإدارة الثقيلة والمباشرة.

من خلال هذه الإجراءات ؟

- ◊ تكوين أزواج من الموظفين
- ◊ إنشاء أمكنة للاجتماع والاسترخاء (على سبيل المثال: NADA)
- ◊ استخدام أدوات الاتصال الداخلي
- ◊ إلخ.

الجمعية داخليا الاتصالات الداخلية

الهدف البيداغوجي

- ◀ تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الاتصالات الخاص بالجمعية
- ◀ تحديد وسائل الاتصال الداخلية لمعالجة نقاط الضعف

ما قبل الانطلاق

- ◀ لا توجد شروط

التنشيط البيداغوجي

- ◀ المرشح التقائي
- ◀ اختبار: هل أنت متفائل؟
- ◀ الاستماع الفعال: الركبة ضد الركبة / حسنا أنا استمع / الاستماع على 3 مستويات
- ◀ أنا. أنا أقول .
- ◀ رسم مخطط الاتصال الداخلي

وقت

- ◀ نصف يوم إلى يومين.



تشجيع و تعزيز التعبير عنها، ومع ذلك فان زيادة و تعداد وسائل الاتصال الداخلية تكون سلبية عند تضمين رسالة اثناء العديد من التبادلات.

لماذا؟

- الاخبارو الاعلام: نقل المعلومة خلال تنظيم حدث ما، لقاء، التحاق شخص بالفريق، انطلاق نشاط معين، الخ
- التعبئة / التشجيع: من الضروري التواصل بشكل منتظم مع مختلف العناصر المعنية بعمل الجمعية للحفاظ على الدافع وتعبئة المتطوعين و الأعضاء.
- إنشاء صلة: بين مختلف العناصر المعنية بعمل الجمعية المتطوعين والموظفين/الأعضاء والمتطوعين/الموظفين / المتطوعينو عناصر المكتب، الخ.
- التبادل: المشاركة المدنية تستند إلى حد كبير على الأبحاث و العلاقات الاجتماعية. بما في ذلك تنفيذ الأنشطة، وهذا هو الانتماء إلى مجموعة ملتزمة وتحافظ على المشاركة.
- ◀ التعزيز / الاعتراف الأداء : للحفاظ على الحافز الفردي والالتزام الاتصالات في كل مكان: في تخطيط وتنفيذ الأنشطة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الحكم، الخ
- ان نقاط ضعفها غالبا ما تكون مصدرا للصراعات و النزاعات.

1 لمن ولماذا؟

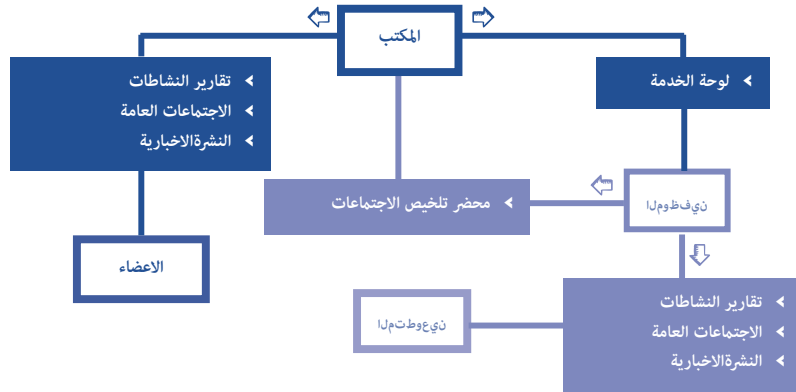
كل تبادل بين اثنين من ممثلي المجموعات الأربعة لأصحاب المصلحة خلال العمل فهذا يرجع للاتصالات الداخلية. التبادلات الغير رسمية بين أصحاب المصلحة تعتبر غير كافية لضمان تدفق جيد للمعلومات وبالتالي حسن سير العمل الداخلي. فمن الضروري ضبط وسائل الاتصال الداخلية لتسهيل و تقييم هذه التبادلات.

عند توفر هذه الأدوات، و التي غالبا ما تكون غير مرئية لانها جزء لا يتجزأ من عمل الجمعية. في حين ان غابت هذه الادوات فسيظهر ذلك سريعا و يحتمل عندها ظهورصراعات و نزاعات بصورة متزايدة.

لمن؟

- يمكن أن تكون تصاعدية أو تنازلية: من أعضاء المكتب الى الاعضاء العامة عندما يتعلق الأمر بالإبلاغ عن عمل الجمعية أو الأعضاء و المتطوعين الى المكتب عندما يتعلق الأمر بطلب إنشاء أنشطة جديدة.
- فردي وجماعي: نحو موظف أو متطوع لتهنئته أو اتجاه أعضاء لإبلاغهم بقرار استراتيجي.
- لا اكتار، و لا تقلييل: يجب ايجاد وسائل لتبادل المعلومات.

137	1 لمن ولماذا؟
138	2 مواقف الاتصالات
138	2.2 و عي المرشح
138	2.3 الموقف الإيجابي الداخلي
139	2.3 الاستماع الفعال
139	2.4 الاتصال غير اللفظي:
140	3 أدوات الاتصال الداخلي و طرق نشرها و توزيعها
140	3.1 الاجتماع أو اللقاءات
141	3.2 سجلات القرار
141	3.3 نقاط الخدمة
142	3.4 العرض
142	3.5 الاخبار الجديدة (la Newsletter)
143	3.6 البريد الالكتروني
143	3.7 علبة أفكار والشكاوى والاقتراحات والخ
143	3.8 الإنترنت ، الاعلام، التبادل، الاستفادة



توجيهات للمكوّنين

يمكن أن تتحقق هذه الوحدة كتكملة او اضافة لوحدة الاتصال الخارجي يمكن توفير هذه الوحدة دون الفصل 2 حول (مواقف الاتصالات) (نصف يوم) يمكن ربط هذه الوحدة بالوحدة الخاصة بإعداد وتنشيط الاجتماع (نصف يوم) لتنشيط العرض النظري، يمكن للمدرب استخدام العصف الذهني أو الاستجواب

2 مواقف الاتصالات

تم دمج هذا الفصل حول مواقف الاتصالات أيضا إلى وحدة على التنشيط

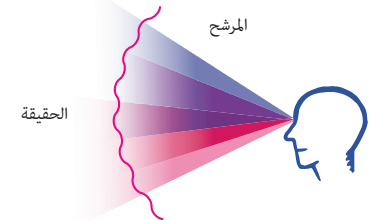
2.1 وعي مرشحها:

الواقع في نهاية المطاف - بمعنى الحقيقة المطلقة - غير موجود، "نحن نرى مع أفكارنا." بين الفرد والواقع: هناك التصفية أو المرشح التي تتألف من الاحكام المسبقة.

ان فهم الفرق بين التصور والواقع مهم: نحن جميعا مسؤولون ومسؤولين عن الصور التي تجعل الحقائق حولنا، لا احد يضمن احتجازه "للصورة الجيدة".

كيفية ظهور التأثير على تصوراتنا؟ عبرالمعتقدات غير العقلانية في كثير من الأحيان و التي غالبا ما تكون الحاجز الأول للأداء ... المرشحات الثلاث الرئيسية والتي من خلالها العالم يأتي إلينا:

◀ المرشح الشخصي : يمكننا اكتشافه من خلال العديد من الأسئلة و القضايا الوجودية الرئيسية التي نطرحها. عن طريق هذه الأسئلة، الفرد يترجم بينته ويقوم بتطوير مواهب خاصة. التربية



التعليم والقيم التي تنتقل عن طريق الولىاء تؤثر علينا و تفسر تصرفات أو سلوكيات الآخرين.

◀ المرشح الاجتماعي : البرمجة بعد بيئتها الخاصة. شاب طالب جامعي من الطبقة العاملة يتلقى صعوبات في الاتصالات مع باقي الطلاب عند دمجهم في كلية إدارة الأعمال لأن إشارات و ميراثه الثقافية والاجتماعية تختلف عن ميراثهم.

◀ المرشح الثقافي: ان اجتماع سين بالنسبة لهولندي يمكن أن يكون "واعد" جدا اي ناجح بالنسبة لإنجليزي.

ما يجب القيام به لتجنب التعرض للضحية مرشح لها؟
 ◀ اخذ الوعي! استعرض واقع مختلف له هو الخطوة الأولى للتغيير.
 ◀ الخطوة الأولى هي العودة إلى اتخاذ احتياطات اللغة: "أعتقد أن ..."، "أرى ... حسنا. بدلا من" انها ... " " انها هكذا ... "
 ◀ العمل حول الذات، تبني الموقف الجديد: الشك، التقبل، الدهشة، الحوار...

2.2 الموقف الداخلي الإيجابي :

يرى المتشائم الصعوبة في كل فرصة تاتي في حين أن النظرة الإيجابية تخلق مجال الاحتمالات الإيجابية. واحد يستهلك الطاقة والاخرينتجها.
 هذا الموقف الإيجابي هو موقف اساسي في التواصل الداخلي و تنشيط و تنسيق المجموعات. لا يتعلق الامربتكر الصعوبات أو تقليل منها و لكن التركيز على كيفية حلها.



تمرين:
المرشح الثقافي

اعتماد موقف متفائل بشأن الاتصالات الداخلية يعزز إشراك أصحاب المصلحة بالجمعية وتشجع على تطوير الحوار الداخلي: إذا كان مكتب الجمعية يتواصل مع الموظف أو المتطوع فقط عند حدوث مشكلة، فإنه سيتم ربط التفاعلات مع المكتب بالصراعات المحتملة وعدم بذل اي جهد لإيصال الأخبارو الأفكارالجيدة.

2.3 الاستماع الفعال (حسن الاصغاء):

هناك ثلاثة نقاط للصمم المرشح:

1. أعرف مسبقا: "لا شيء جديد على الشمس!"
2. أنأعلى حق: "هذا هو القفل اليقين"
3. لا اريد أنا لا أحب الشخص الذي يحدثني وانا اقطعها! الموضوع يشعرني بالملل، افقد التركيز.



اختبار

هل أنت متفائل؟

الاستماع الفعال هو بذل جهد واعي للاستماع وتحليل والمعنى والرد على ما يقول الشخص. كما ان دماغ الشخص المستمع يعمل أربع مرات أسرع من الشخص المتحدث، فالمستمع يسعى جاهدا لفهم الفكرة، ومشاعر الشخص المتحدث و مواقفه.

كيفية المضي قدما؟

الاستماع على ثلاثة مستويات:

1. التركيز على المتكلم:
إنشاء و الحفاظ على الاتصال بالعين مع المتحدث. تعزيز بواسطة تعابير الوجه غير اللفظية أن ذلك الذي يقال مفهوم. باقتباس قول مأثور: الناس الذين يحسنون الاستماع هم كالملاكين السنين: يواجهون بوجوههم.
2. استخدام اللغة الاستقبالية:
تشجيع استخدام قطار الفكر للمتكلم باستخدام اللغة الاستقبالية، على سبيل المثال، "أرى"، "هممم"، "نعم، نعم"، الخ
3. تحديد الكلمات الرئيسية :
التركيز على جوهر المعلومات التي يتم مشاركتها و هذا يتطلب العمل المستمر. ذهن المستمع يجب ان يتلقى و يجمع المعلومات بنشاط يفرز و يقيم و يصنف البيانات.
4. الرد:

التحقق مع المتحدث من عمق ما يقوله، وخاصة إذا كان تم تسجيل أفكاره على السبورة أو كمبيوتر لاستخدامها لاحقا. توجيه الأسئلة التوضيحية ولكن يجب الحذر فان الأسئلة لا تولي المسؤولية. لا يجب التعبير او اعطاء الراي الشخصي حول المعلومات المقدمة.



"الاستماع بالرأس"

مستوى التفكير - الأفكار والحقائق والمفاهيم و الحجج والأفكار و المبادئ التي تقف وراءها



"الاستماع بالقلب"

مستوى الشعور - مشاعر والعواطف ، والمزاج ، والخبرة والقيم التي هي وراء.



"الاستماع بالاقدم"

مستوى الرغبة - النوايا ، والطاقة ، والتوجيه والتحفيز و قوة الإرادة .

2.4 الاتصال غير اللفظي:

التواصل غير اللفظي أي استعمال الاتصال بعدم اللجوء إلى الكلمة، يعني استخدامها دون اللجوء إلى اللغة والكلمات. فالبصر، وتعابير الوجه، وابتسامة، والإيماءات، وموقف، كل ما يتصل! فالجسد لا يكذب أبدا و لا يمكنه أن يكون صامتا ابدا.
عوامل العملياتية في الاتصالات وتأثيرها على الرسالة العامة:

لعبة الاستماع الفعال حسب الاختيار:

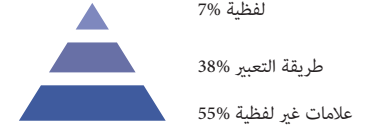
الركبة ضد الركبة
موافق أستمع

استمع على ثلاثة مستويات

3.2 اعفاء او تقرير لفظي و سجل القرارات :

تبادل	خلق رابط	تحفيز	اعلام	
X			X	اجتماع تنسيقي
X		X	X	اجتماع استراتيجي
	X		X	اجتماع اعلامي
X	X	X		اجتماعات (لقاءات) جماعية بدون جدول اعمال
X	X	X		اجتماعات (لقاءات) غير رسمية

لعبة "انا، انا اقول"



السيطرة على التواصل غير اللفظي تتيح شد الانتباه و المشاركة بسهولة أكبر.
ان فهم العلامات الغير اللفظية للاخرين يتيح فهم نواياهم. والتكيف غير اللفظي يسمح بخلق جو من الثقة.

3 أدوات الاتصال الداخلية وطرق التوزيع :

3.1 الاجتماعات او اللقاءات

إنها وسيلة رئيسية للاتصال الداخلي. اللقاءات والاجتماعات الجماعية هي لحظات خاصة لإعلام والمشاركة وجمع المعلومات مباشرة.

الأثر	الكلمات	الصوت	العلامات الغير لفظية
↓	↓	↓	↓
التحكم	كثير	متوسط	ضعيف

بعض النقاط الرئيسية (انظر الوحدة : تحضير و تنشيط اجتماع):

- تقديم جدول اعمال و ارساله
- احترام اعطاء الكلمة
- ترك فضاء واسع للنقاش

مثال :

- تشديد نقاط هو علامة على الخلاف
- إن توجيه الأصابع الى الاعلى يشير إلى أهمية المقترح
- النظر إلى السماء هو علامة على عدم الإقرار

اذن فمن الضروري أن يولي الاهتمام ب:

- وضعية الجسم (ثابتة اوديناميكية، الانحناء... الخ)
- ونبرة الصوت (رتيبة، عدوانية، لعب)
- طبيعة اللفتات (اليدن والذراعين)
- التعبير على الوجه (ابتسامة، الحاجبين)
- طبيعة العينين (اليقظة، والاعتراض، وما إلى ذلك)

في كثير من الاحيان نتأخر في القيام بها مع انها تعتبر وثائق تمكنا من الاحتفاظ على نقط التبادل التي تعتبر كمرجع في حالة النسيان عدم الفهم ، او الغياب عن الاجتماع...الخ.

التبادل على المحتوى يكون ممكن في حالة قبولكم الردود و الملاحظات : انتبهوا في حالة اخذكم للملاحظات بعين الاعتبار.

3.3 نقاط الخدمة :

تجنب الوثائق الطويلة جدا التي يصعب قراءتها.
احترام كلمة المتحدثين او المتدخلين في المحاضرات واللقاءات
إنها تعين التوصيات أو المعلومات المبلغة من طرف عضو قيادي



تبادل	خلق رابط	تحفيز	اعلام	
	X		X	تقرير لفظي للمكتب
	X		X	تقرير لفظي
	X		X	سجل القرارات
		X	X	تقرير اجتماع



خلق رابط	اعلام	
X	X	إلى اشخاص موضوعة تحت سلطته ، في المعنى الهابط. انها تمكن من الاتصال من عدد كبير من الاشخاص، كما يكمن ان ترسل عبر البريد الإلكتروني ، عن طريق البريد العادي أو نشرها.
X	X	قواعد التشغيل (مواقيت العمل، استخدام المعدات)
X	X	ان تكون مختصر قدر الامكان.
X	X	التعيين ، نقل الموظفين.
X	X	تأطير المعلومات.
X	X	ضبط التداول.
X	X	تنظيم النشاطات ، و السفر.

3.4 العرض (الملصقات) :

العرض او الملصقات هي افضل وسيلة للتواصل الداخلي لانه يكمن وضعها في الاماكن ذات الحركة الدائمة مثل الاستقبال ، قاعات الاجتماع و غرف الاستراحة.

بعض النصائح :

- ◀ الحفاظ على تحديثها
- ◀ غير طويلة و
- ◀ غير قصيرة و فارغة.
- ◀ ملونة و سهلة للقراءة
- ◀ مخصصة: الإعلانات الصغيرة، ولادة، الخ.

اعلام	تحفيز	خلق رابط	تبادل	تثمين
تخطيط النشاطات	X			
المذكرات	X			
الهيكل التنظيمي	X	X		
دليل الجمعية	X	X		
جديد اخبار النشاطات	X			X
المقالات	X			X
القواعد الداخلية	X	X		
جديد اخبار مجال العمل	X	X		

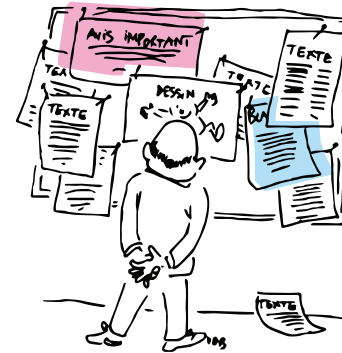
3.5 الاخبار الجديدة (la Newsletter)

يمكن ان تكون مرسله الى الأعضاء ، المتطوعين ، الخ. نيوزلتر في الاتصال الداخلي لا تتضمن المعلومات الخارجية، في وقت وضعها ، من اللازم استهداف المعلومة حسب الجمهور، اقسام ثابتة و متحركة.

الاخبار الجديدة يجب ان تكون:

- ◀ واضحة وموجزة في المعلومات.
- ◀ واضحة وديناميكية في العرض.
- ◀ تعزيز المساهمين.

الانتباه الى السيطرة على التوزيع إعادة التوزيع: أوراق، البريد الالكتروني...الخ. بعض المعلومات الداخلية يجب ان تظل داخلية.



3.6 البريد الالكتروني:

اصبح البريد الالكتروني الوسيلة الأساسية لتبادل المعلومات و الوثائق بين أعضاء نفس الهيكل، انه يمكن من التواصل بسرعة و على الفور ، كما يوفر الوقت والمال (ارخص من الهاتف) ، ويوفر القدرة على التواصل مع عدد كبير من الناس الذين قد لا نكون معهم في مكان واحد. و من ناحية أخرى ، البريد الالكتروني يحتفظ و يسجل المكتوب المتبادل.

نسخ و الإجابة على الجميع : حذاري!

- ◀ يمكنك ببساطة و سرعة من نشر المعلومات.
- ◀ وضع الأشخاص ذات الصلة فقط.
- ◀ حذار من الأخطاء.

لا يمكن قول كل شيء عبر البريد الالكتروني!

كما هناك أيضا خطر التشيع او الازدحام عندما يتم ارسال رسائل كثيرة جدا في نفس الفترة الزمنية.

3.7 علبة الأفكار ، الشكاوي و الاقتراحات :

تسهل التعبير للجميع و تساعد على توجيه الانتقادات. هي وسيلة من الاتصال التصاعدي. في الجمعية يجب ان تكون في مكان جيد و في متناول الجميع (حتى و لو كان صغير) يجب ان ناخذ بعين الاعتبار مضمونه، تحليل المقترحات و تحفيز الإصدارات.



3.8 الشبكة الداخلية (الانترانت):

- ◀ إعلام ، تبادل ، الاستفادة !
- ◀ تطوير مساحة لتبادل الشبكة الداخلية:
- ◀ وثائق المشاريع.
- ◀ دليل الجمعية.
- ◀ تواريف الأنشطة.

تكلفة إنشاء شبكة داخلية يمكن ان تكون عالية و لكن هناك البرمجيات المجانية التي تسهل كثيرا تقاسم البيانات و التبادل الإصدارات مثل: Dropbox, Google drive



تمرين

ارسموا مخطط أو رسم بياني للاتصالات الداخلية لجمعيةكم التي تمثل جميع الأطراف (بما في ذلك الفردية) ، و كل طرق التواصل بينهم.

في الرسم البياني ، مع تحديد نقاط الضعف في مرور المعلومات.

تقديم مقترحات لإجراء تغييرات مع /أو تنفيذ أدوات جديدة للاتصال لمعالجة الجمعية.



الجمعية داخليا التسيير المالي

الهدف البيداغوجي

- ← إتقان المشاركين للمفاهيم الأساسية للإدارة المالية
- ← المشاركون قادرون على تحليل ميزانية و قياس الفروق بين التوقع واستهلاك المصاريف



الشروط المسبقة

- ← بدون شروط مسبقة



التنشيط البيداغوجي

- ← السنة المالية متابعة الميزانية
- ← السنة المالية تسيير الخزينة



وقت

- ← يوم 1 مع التمارين.



146	المقدمة
146	1. التنفيذ ومتابعة الميزانية .
147	1.1 المقارنة بين التوقعات و الوقائع الفعلية
148	1.2 تحليل الفرق
148	1.3 التدابير التصحيحية
151	2. تسيير الخزينة
151	2.1 ما هو مخطط الخزينة
152	2.2 موازنة الخزينة
154	3 الإجراءات المحاسبية المعتمدة
154	3.1 التسجيل
154	3.2 التبرير
154	3.3 طرق الدفع
157	4 التقرير المالي للمشروع
157	4.1 التقارير المالية لمقدمي المال (الممولين)
157	4.2 المعلومات والوثائق المراد ضمها



توجيهات للمكوّنين

لا تتردد في الاستعانة بتجربة المشاركين لتبادل الأمثلة و توضيح العروض من الأفضل أن نبدأ الفصول الأقل سيطرة عليها من طرف المشاركين بالاستفسار هذه الوحدة تكميلية للوحدات حول البحث عن الأموال بالنسبة للمشاركين الذين ليسوا تماما على دراية بهذه المفاهيم، يجب تكريس وقت كبير للتعريف و استخدام أمثلة بقوة.

مقدمة

تنظم إدارة الميزانية وتفسر المواجهة بين الأهداف المحددة في الميزانيات والنتائج المتحصل عليها، من أجل تحديد المسؤوليات و تنفيذ التصحيحات اللازمة.

للجمعية غرض آخر غير تحقيق الأرباح و تفريقها. ومع ذلك، فهي مضطرة على نحو متزايد لإعطاء إستراتيجية لإدارة صارمة و فعالة و شفافة و ديمقراطية لتحقيق هدفها الاجتماعي بالكامل.

التعريف

الميزانية : تعتبر الميزانية تقدير مشفر بالحجم و بالوحدات النقدية لجميع العناصر الموافقة لبرنامج نشاطات محدد. تلخص الميزانية المعاملات المنصوص عليها في إطار مشروع، الإيرادات و النفقات.

الميزانية و المحاسبة : يمكن أن يكون هناك غموض بين هذين المصطلحين اللذين يعينان شيئين مختلفين: المحاسبة تسجل و تعلم في أي وقت عما يحدث أو عن الماضي. تسجل مبالغ، و تنظم حالات، و حسابات ختامية ... الميزانية تتوقع عن طريق رسم جدول لما ينبغي أن يكون أو يحدث. يكون في البداية على أساس الكمية التي تقدر قيمتها بعد ذلك.

هناك روابط قوية بين الميزانية و المحاسبة:

- ﴿ تعتبر الميزانية مرجع بالنسبة للمحاسبة، و هي عنصرا من عناصر المقارنة بين الفعلية و التوقعية.
- ﴿ المحاسبة تشارك في إعداد الميزانيات، بإعطاء المعلومات عن الماضي وبالسماح بالمقارنة بين التوقعات و الإنجازات.

ميزانية	تعتبر الميزانية تقدير مشفر بالحجم و بالوحدات النقدية لجميع العناصر الموافقة لبرنامج نشاطات محدد. (الإيرادات و النفقات).
محاسبة	هو تسجيل يومي للمعاملات النقدية المنجزة (النفقات والإيرادات). و هي تتركز على وثائق مثبتة، مقبولة قانونا و تعكس الحقائق.
خزينة	تتكون الخزينة من العون في الاستيداع أو في البنك. إنها تمثل الفرق بين مجمل الأصول و الالتزامات
الميزانية المالية	تعبّر عن الوضع المالي في تاريخ معين: فهي تلخص الإيرادات المسجلة من أجل انجاز المشروع و التكاليف الفعلية اللازمة لانجازه.

1 تنفيذ و متابعة الميزانية

توقعات في الواقع، و يمكن أن يكون هناك اختلافات. من الصالح لكم التأكد من تحقيق توقعاتكم حتى تتمكنوا من التصرف في أقرب وقت ممكن و إجراء التصحيحات اللازمة. أفضل وسيلة للمراقبة هي لوحة القيادة. بمجرد تحديد المواقف بدقة و المراد إتباعها و الدورية التي تريدونها، تقومون بنقل التوقعات الأولية، و الإنجازات و الاختلافات خلال السنة المالية.

تتمثل متابعة الميزانية في التأكد الى أي مدى تتفق العمليات المنجزة مع التوقعات التي تمت. ولذا فمن المهم القيام بمراقبات الاستهلاك.

في الممارسة العملية، يتم تقريب الإنجازات و التوقعات في بيان مقارنة مستمر أو دوري، بالمبلغ و / أو بالنسبة المئوية.

مراقبة الميزانية: إجراء ذو ثلاث خطوات

- < مقارنة التوقعات مع الوقائع الفعلية بدقة
- < القيام بالتقريب، معاينة الاختلافات، ما يسمى بالفرق، و السعي وراء التفسير
- < وضع التدابير التصحيحية اللازمة

البحث عن تفسير الفرق يسمح بالكشف عن المجالات التي يجب التدخل فيها. إذا كانت بعض الفرق سببها ظروف استثنائية و لا يمكن التصرف فيها، فالبعض الآخر من النظام الداخلي ويمكن أن تنصرف فيها.

دورية: ننصح بدورية فصلية. إن فترة أقصر ستسبب زيادة في العمل و تكاليف إضافية، وعلى العكس، فإن فترة أطول تجعل المراقبة أكثر صعوبة لأن عددا كبيرا من العمليات يتدخل. بالإضافة إلى ذلك، فإن مراقبة منتظمة تسمح بضبط الإنفاق إذا كان هناك فرق كبير.

1.1 مقارنة توقعات مع الوقائع الفعلية

كل ما يكون موضوع توقع في الميزانية يجب أن يكون موضوع مراقبة. و يجب القيام بمقارنة صارمة بين كل ما كان متوقع و النتائج المطابقة. و تتم هذه المقارنة فقرة

مثال لجدول مقارنة (باليورو):

عنوان	الميزانية	محقق	الفارق	%
تموين المياه	1 200	1117	83	93,08%
تموين الكهرباء و الغاز	11 210	9374	1 836	83,62%
لوازم المعدات الصغيرة	600	510	90	85,00%
صيانة و إصلاح الأملاك العقارية	550	1629	-1 079	96,18%
صيانة و إصلاح الأملاك المنقولة	800	119	681	14,88%
أقساط التأمين	490	459	31	93,67%
وثائق عامة	280	259	21	92,50%
التنقل	2 150	1153	997	53,63%
رسوم الطوابع البريدية	300	218	82	72,67%
نفقات الهاتف	800	472	328	59,00%
الضريبة المفروضة على الأجور	1 050	986	64	93,90%
أجور المستخدمين	121 080	87 861	33 219	72,56%
التكاليف الاجتماعية و الاحتياطات	36 970	29199	7 771	78,98%
فوائد كشوف الحسابات المصرفية	1 200	0	1 200	0,00%
مخصصات للاستهلاك -أموال ثابتة	1 820	1802	18	99,01%
إيجارات و تكاليف إيجارية	74 640	57 646	16 994	77,23%
مشاركات	480	40	440	8,33%

بفقرة.

ملاحظات:

ويأتي هذا البيان المقارن في شهر من نهاية تنفيذ المشروع. وعموما، فإن التكاليف المذكورة أعلاه تمثل 80.84% وبالتالي أقل مما كان متوقعا.

لقد تجاوزت بعض البنود الاعتماد المخصص والبعض الآخر أقل بكثير من التوقعات. لماذا؟

◀ صيانة وإصلاح الأملاك العقارية:

تجاوزت النفقات بكثير المبلغ المتوقع في الميزانية. يمكن أن نفترض أن الجمعية اضطرت إلى مجابهة إصلاح غير متوقع غير متكفل به من قبل المالك أو التأمين.

◀ صيانة وإصلاح الأملاك المنقولة:

النفقات أقل بكثير من المتوقع. وهذا يمكن أن يكون ناتج عن سوء التقييم الأولي. و ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية إدخال في الموازنة المقبلة.

◀ التنقلات :

النفقات المتعلقة بالتنقل تفوق بقليل نصف ما كان متوقعا. فهل يرجع ذلك إلى انخفاض أسعار النقل، وإلغاءات البعثة...؟ إذا أغفيت البعثات، بإمكاننا النظر في التنفيذ الفعال لأنشطة المشاريع المخطط لها والبعثات المدرجة.

على سبيل المثال:

إنشاء وحدة إنتاج الملابس

◀ مصاريف الاستثمار المتوقعة

- آلات لصنع الجينز: 4 آلات 2000 € قطعة = 8000 €
- آلات للطرز على الجينز: 5 آلات 500 € قطعة = 2500 €
- المجموع: 10500 €

◀ الانجاز:

- آلات لصنع الجينز: 5 آلات 2000 € قطعة = 10000 €
- آلات للطرز على الجينز: آلة 1 500 € قطعة = 500 €
- المجموع: 10500 €

◀ فوائد كشف الحسابات المصرفية :

لقد كانت الجمعية حذرة، كما أنها استبقت دفع الفوائد المرتبطة بتطبيق المكشوف المصرح أو تتابع الخزينة في حالة حدوث مشاكل في إدارة الخزينة (انظر أدناه).

◀ الاشتراكات : إذن لم تتحقق الاشتراكات، إذا جاز التعبير. وهذا

قد يكون نتيجة لعدم اتخاذ إجراءات من جانب الجمعية؛ هل كان الشخص المسئول عن جمع الاشتراكات غائب، هل كان مشغول بالمهام الأخرى .. و في هذه الحالة، هل ينبغي تشغيل شخص آخر للتكفل بهذا الجانب من النشاط للجمعية؟ ...

يمكن للمقارنة أن تؤدي إلى الاستنتاجات التالية:

- هناك اتفاق بين الوقائع و التوقعات،

- هناك فرق بين الوقائع و التوقعات

تحذير: في الحالة الأولى، يجب أن نتساءل هل عدم وجود فرق يثبت أنه تم تحقيق البرنامج كما هو متوقع. في الواقع، قد يكون هناك تعديل داخل قيد الحساب يخفي بالفعل فرقين، واحد أكثر واحد أقل، و التحليل حول ذلك يمكن أن يكون غني بالمعلومات.

1.2 تحليل الفروق

و تستند مراقبة الميزانية على تحليل الفروق، والتحقق من أن الأهداف كانت أو لم تكن محفوظة بشكل صحيح.

وهناك عدد من الأسئلة التي تطرح عندما نلاحظ الفروق:

- هل كانت التوقعات صحيحة؟

- هل كان البرنامج دقيق بما فيه الكفاية، و متناسق ؟

- هل تحققت الأهداف؟

كل فرق له سبب، و يمكن أن يكون:

- خطأ في التوقع

- تنفيذ غير مطابق للتوقع،

- الأحداث الداخلية،

- التطورات التكنولوجية،

- الغلل الداخلي،

- وجود نشاط جديد،

- مزيج من الأسباب.

يجب أن نقوم تحليل الأسباب بتسهيل الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها. و هذا يعني تحديد:

- إذا كانت الفروق منتظمة: أسباب عارضة أو طبيعية

على سبيل المثال: تدمير خلايا النحل من قبل العاصفة في حالة

مشروع تربية النحل

- إذا كانت الفروق لا انعكاسية، مثلا كأخطاء في التسير

لا يكفي أن نلاحظ الفرق بالقيمة، فمن الضروري البحث عن تفسير في الأصل، إذا أردنا استخلاص المعلومات المفيدة. بعد تحديد مكان وجود

الفرق ، يجب تفسيره بالعدد و بقيمة الوحدة:

- الرواتب: عدد الأشخاص، وساعات العمل، و الراتب الساعي

- مصاريف التنقلات: عدد التنقلات، وقيمة التذكرة (اختلاف سعر

تذاكر الطائرة).

بفضل هذه العملية، يتم تقويم التوقعات تدريجيا، و نلاحظ انخفاض واضح في الفروق.

1.3 التدابير التصحيحية

مراقبة الميزانية هو عنصر تحكم و أحد الأهداف هو الحفاظ أو تصحيح المسارات لتحقيق الأهداف.

أبسط الحالات: ما يبرر الفرق هو وضع نشاط جديد. و لأنه لم يتم

تقديم هذا البند، فمن الطبيعي أن النفقات لم يتمكن تسجيلها في الميزانية. و بالتالي لم يبقى إلا توقع مرونة معينة قدر الإمكان، لمواجهة مع ما هو غير متوقع. وهذه المرونة تعتمد إلى حد كبير على المبادئ التوجيهية المفروضة من قبل الممول.

أمثلة من الإجراءات التصحيحية:

- تقليل التكاليف عن طريق استخدام الموارد بطريقة عقلية،

- تنظيم وقت العمل للموظفين أو تغيير أساليب العمل مع بعض

الموظفين،

- حذف أو تعديل المنتجات أو الخدمات ...

إذا كان هناك فارق في الاستعمال، يجب أن تكون التقديرات الأولية

مثال:

روجت جمعية برنامج تكوين لإنشاء مؤسسة صغيرة

موجهة ل 15 شباب. و كانت تنوي سحب الترشيحات

عن طريق CNAC.

أسبوعين قبل البداية المتوقعة للتكوين، لم يتموضع إلا 8

من الشباب فقط.

و من أجل تسريع عملية التوظيف، قررت الجمعية أن

تنشر إعلانا في مجلة خاصة للباحثين عن العمل.

إذن المصاريف المتعلقة بنشر الإعلان لم تكن متوقعة

على خط الاتصالات، و بالتالي ظهر فرق بين هذا الخط

الفاصل بين التوقع و التحقيق.

موضوع مراجعة. و إن لم يكن هناك فارق، سيكون هناك تأثير على النتيجة المتوقعة.

لذا فمن المهم السهر على احترام توازن الخانات بين التوقعات و

الانجازات.

ملاحظة:

و تبين مراقبة الميزانية الفروق الإيجابية أو السلبية حسب الموضوع. قد

تكون هذه الفروق طبيعية في فترة معينة، على سبيل المثال يمكن شرح

ذلك بالتحقيق المسبق لمصاريف متوقعة للفترة المقبلة أو بتأخير

التحقيق.



استنتاج

إنها «لوحة قيادة» حقيقية، والتي يجب تحريرها أين أودعت معلومات التحكم. ويمكن وضع لوحة قيادة لجميع أنشطة الجمعية وهي تهدف لقياس ومتابعة التطورات الخاصة بكل نشاط (عدد المستفيدين الذين تم تلقيهم في استشارة، عدد و مدة المكالمات التي تم تلقيها في مركز الإصغاء...).

التسيير بواسطة الميزانيات يؤدي إلى إحاطة سريعة عن مشاكل الإدارة والتنظيم. ويستوجب عليه إظهار أوجه القصور التي تعيق العمل وتحتاج إلى تغيير، وإن تعلق الأمر بمشكلة مرتبطة بالأشخاص أو بالتنظيم. إن نظام الميزانية يشكل بالتالي أداة تسيير

مثال :

في 30 جوان، المصاريف الفعلية الخاصة باللوازم تتجاوز التوقعات المقدمة في السداسي الأول، و قد يكون ذلك لسببين:
- إما هناك لوازم مطلوبة أكثر من المتوقع.
- إما طلب متوقع للفصل الثالث تم أمره قبل 30 جوان.

في الحالة الأخيرة هذه، سيكون هناك تعويض في الوقت، ولكن يجب علينا أن ننتبه و نتيقن، في تاريخ 30 سبتمبر، أنه قد تم إتباع التوقعات كما يجب.
في الحالة الأولى، فمن الضروري ضبط توقعات الميزانية مع الوظائف المتاحة الأخرى التي نفقاتها أقل مما كان متوقعا، طالما وافق الممول نوعا من تقسيم على بنود حسابات الميزانية.

ديناميكية حتى ولو أنه يتطلب صرامة كبيرة.

2 تسيير الخزينة

حتى ولو كانت ميزانيتكم متوازنة، يمكن للجمعية أن تواجه في الخزينة. وبعبارة أخرى، قد تجدون نفسكم مضطرين إلى تخصيص نفقات مسجلة في الميزانية الخاصة بك، قبل الحصول على الإيرادات المقابلة.

1.2 ما هو مخطط الخزينة

يعتبر مخطط الخزينة حالة دورية تسمح بالتأكد أن الوسائل النقدية تسمح بتوازن النفقات.
كما يسمح بتوقع كل من الإيرادات والمصروفات للسنة القادمة وبتخاذ الاجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

46%

تمرين

السنة المالية متابعة الميزانية

يأخذ مخطط الخزينة شكل جدول يبين فيه جميع النفقات وجميع الإيرادات المتوقعة خلال العام، موزعة شهر بشهر. يتم احتساب الفرق بين الإيرادات والمصروفات شهر بشهر. ثم، يضاف الفرق إلى الخزينة المتوفرة في بداية الشهر المقبل (الإيجابي: المتوفر).

مثال:

الإعانة التي تم منحها لكم من قبل السفارة الألمانية، تم دفعها على ثلاث مراحل على مدى سنة واحدة ابتداءا من يناير:
- 50% عند توقيع الاتفاقية
- 40% في بداية السداسي الثاني (يوليو)
- 10% عند تقديم تقريركم النهائي
حسب سير نشاطكم، حتى ولو كنتم لا تعترفوا بعجز، قمتم بتخصيص كافة نفقاتكم في شهر نوفمبر في حين أن كل المنحة لم يتم دفعها لكم. لذلك فأنتم مضطرين لمواجهة الحاجة إلى "الخزينة".

كل دخول أو خروج أموال (يشمل ك.ر.م الخاصة بالمعاملات التي تخضع للرسم على القيمة المضافة) يجب تسجيله في عمود الشهر الذي ينبغي أن يدرج فيه:

مثال لوحة قيادة:

أن مركز المساعدة للصمل (CAT)، الذي يسمح للمعوقين بممارسة نشاط مهني في مختلف القطاعات، يضع لوحة قيادة لمراقبة أنشطتها المختلفة:

الشهر	الفلحة	أ	ب	ت	ث	الكل
جانفي	29 779	240 832	42 217	147 853	460 681	
فيفري	39 406	273 159	46 749	211 519	570 833	
مارس	55 243	230 789	39 894	187 894	513 820	
الاجازات الى 31 مارس	124 428	744 780	128 860	547 266	1 545 334	
التوقعات الى 31 مارس	149 446	679 281	169 758	562 622	1 561 107	
الفرق	-25 018	65 499	-40 898	-15 356	-15 773	
أفريل	177 761	281 420	137 174	178 205	774 560	
ماي	38 452	285 378	39 645	185 653	549 128	
جوان	/	/	/	/	/	
الاجازات الى 30 جوان	606 170	1 697 807	324 307	1 130 513	3 758 797	
التوقعات الى 30 جوان						
الفرق						
مجموع السنة	/	/	/	/	/	
المتوقع للسنة	1 184 398	4 017 082	615 500	2 203 947	8 020 927	
فروق السنة (بالعدد)						
% الاجازات						

المثال ب (DA)	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	الخ...
الرصيد في بداية الشهر (+أو-)	0	1 169 000	1 103 000	1 039 000	410 000
الإيرادات المتوقعة (ك.ر.م)					
المشاركات	5 000				
إعانة الولاية	10 000				
مشروع X					
UGP					
سفارة كندا					
كاريتاس الجزائر	1 250 000			200 000	
مجموع الإيرادات للشهر (1)	1 265 000	1 169 000	1 103 000	1 239 000	
المصاريف المتوقعة (ك.ر.م)					
الأجور	31 000	31 000	31 000	31 000	
تكاليف اجتماعية و ضرائب				60 450	
الهاتف					
لوازم	5 000	5 000	5 000	5 000	
التنقلات		5 000			
تجهيز					
الإيجار				7 500	
مصاريف الكهرباء	35 000			800 000	
غيرها	25 000	25 000	25 000	25 000	
الخ			3 000		
مجموع المصاريف للشهر (2)	96 000	66 000	64 000	828 950	
الرصيد في نهاية الشهر (2-1)	1 169 000	1 103 000	1 039 000	410 000	

2.2 موازنة الخزينة

ومخطط الخزينة سيساعدكم على توقع الفترات الصعبة (و بالتالي تجنبها)، ولكن أيضا لإدارة الفترات التي ستتملك فيها الجمعية الأموال التي يمكن وضعها خلال وقت معين.

يبين مخطط الخزينة أرصدة إيجابية أو سلبية. و يبقى اعتماد وسائل التوازن:
- اما فائض في الخزينة للاستخدام (تحويل إلى حساب التوفير)
- اما سيولة غير كافية لمواجهة مواعيد الاستحقاق و برمجة

خزينة مبسطة	جانفي - 14	فيفري - 14	مارس - 14	أفريل - 14
الرصيد في بداية الشهر	1 956	1 717	-93	57
مجموع المصاريف	2 895	2 350	2 350	
مجموع الإيرادات	2 656	540	2 500	
فرق الإيرادات-المصاريف	-239	-1 810	150	
الخزينة في نهاية الشهر	1 717	-93	57	

تسيقات بنكية أو تأجيلات الدفع.

وينبغي دائما أن نحترم مبدأ: الخزينة المتراكمة في نهاية الشهر يجب أن تكون دائما باطلة أو إيجابية. خلاف ذلك، قد لا تتمكن الجمعية من مواجهة مصاريفها.

إن كان من الممكن أن لا تحقق هذا الهدف، ثلاثة أنواع من الحلول ينبغي النظر فيها:

الحصول على المال بشكل أسرع مما كان متوقعا: سحب المشاركات بشكل أسرع، و تعجيل دفع الإعانة ...

محاولة تأخير المصاريف: تغيير توقيت بعض المشتريات، تفاوض حول آجال الدفع ...

التفاوض على قرض البديل أو السحب على المكشوف لدى صاحب مصرف، مع العلم أن هذا سيؤدي إلى نفقات مالية والتي يجب انعكاسها فيما بعد على ميزانيتكم ومخطط خزنتكم.

من المهم أن لا نبدأ نشاطنا مع العلم مسبقا أنه، في الأشهر القليلة المقبلة، يمكن أن يكون هناك أزمة خطيرة في الخزينة، وأنه لن يكون لدينا وسائل للتصدي لها، ومعظم حالات اختفاء الشركات الجديدة التي تحصل في السنة الأولى هي نتيجة مشاكل في

على سبيل المثال، شراء تم في جانفي و يسدد في شهر مارس، يجب إدراجه في عمود صرف شهر مارس.
وهذا يسمح بمعرفة، مقارنة مع التوقعات التجارية، إن كان كل ما هو مستحق الدفع يمكن تسديده بدون مشكلة بفضل إمكانيات المتوفرة.

تعتبر الخزينة لوحة قيادة ممتازة من أجل متابعة تقدم الجمعية. يمكن للمسير أن يتصرف في أقرب الآجال من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

في الممارسة العملية، نقوم بتحرير جدول بأعمدة، بالشهر أو بالفصل، على جزأين: الإيرادات و المصروفات.

بعض المصروفات تكون متواصلة وتدرج في كل شهر بنفس المبلغ: الأجور؛ و الإيجار.

بعض المصروفات تكون متواصلة وتدرج في كل شهرين أو ثلاثة أشهر بمبلغ يختلف بضعف: التكاليف الاجتماعية و الضرائب الفصلية؛ تكاليف الكهرباء ...

بعض المصروفات تكون مبرمجة وفقا لسير النشاطات. فمن السهل جدا إدراجها في مخطط الخزينة: مصاريف التجهيز (شراء جهاز كمبيوتر من أجل تنظيم المشروع)، مصاريف التنقل (المهام المبرمجة في إطار المشروع)

مصاريف أخرى أكثر صعوبة لكي توزع، و بالتالي من الضروري أن نظهر و نلجأ إلى الخيال: اللوازم

عندما نقوم بمخطط خزينة خاص بنا، نقدر أهمية أعمال تخطيط الأنشطة المحققة أعلى من تركيب الميزانية. في الواقع، باعتبار أننا حددنا سير الأنشطة في الوقت المناسب، فمن الأسهل إدماج المصاريف المتعلقة بهذه الأنشطة في مخطط الخزينة.

الجزئية.

في الواقع، فإنه مع الوقت والخبرة سنقوم بتحسين إدارة الخزينة، لأنه يصبح من الأسهل تقدير معدل الإنفاق والإيرادات.

من جهتهم، فإن وكالات التمويل تقدر أكثر عندما تقوم جمعية بتقديم مخطط خزينة: فهو ضمان جدي وأساس تفاوض لجميع معاملات الاقتراض أو الاستثمار.

3 الإجراءات المحاسبية المعتمدة

وتستند إدارة المحاسبة على:

- ◀ ميزانية المشروع (توقعات، تحديث)
- ◀ تصنيف الوثائق المحاسبية
- ◀ حالة الإيراد
- ◀ حالة المصاريف
- ◀ المراجعة الخارجية للحسابات والمراقبة في التدقيق المالي.

يجب أن تسمح للجمعية وأمين الصندوق:

- تقديم حسابات للأعضاء، وتقديم ميزانية العام السابق إلى الجمعية العامة؛
- ترير لدى خدمات الضرائب بالطابع الغير مريح للأشطة؛
- طلب الحصول على قروض وفي الوقت نفسه ترير كل استخدام الأموال لأصحاب التمويل ومساواة استخدامها للمراقبين (الضرائب ومراقبين التدقيق المالي، الخ).



تمرير

السنة المالية إدارة الخزينة

1.3 التسجيل

بخصوص كل نفقة مستعملة في إطار نشاط الجمعية، يجب تقديم «وثيقة محاسبة». كافة السجلات المحاسبية تشكل قائمة المصروفات للتدفقات الاقتصادية للجمعية.

يتم تسجيل كافة المدخل والمخارج المالية يوميا وخاصة إذا كان هناك صندوق.

يتم تحرير جميع المعلومات: التواريخ، وأرقام الشيكات، المدين، الدائن، التخصيص، الأصل، رقم الوثيقة التبريرية، رقم أو تاريخ البيانات المصرفية.

◀ ترتيب الفاتورة

يجب ترتيب الفواتير حسب الترتيب الزمني لإصدارها. وتسيقها واحدة بعد الأخرى مباشرة بعد الشراء.

إذا اخترت الترتيب حسب قطاع نشاط الجمعية، يجب تخصيص حافظة لكل صنف أو الفصل في نفس الحافظة بين الأصناف بواسطة متخللة تشير إلى هذه الفئات.

إذا اخترت الترتيب حسب المشروع، يجب تخصيص حافظة للنفقات المتعلقة بالنشاط العرضي للجمعية وحافظة لكل مشروع. كما يمكنك أيضا تمييز في هذه الحافظات النفقات حسب طبيعتها (مصاريف التنقل، اللوازم...).

في الواقع، فإنه مع الوقت والخبرة سنقوم بتحسين إدارة الخزينة، لأنه يصبح من الأسهل تقدير معدل الإنفاق والإيرادات.

من جهتهم، فإن وكالات التمويل تقدر أكثر عندما تقوم جمعية بتقديم مخطط خزينة: فهو ضمان جدي وأساس تفاوض لجميع معاملات الاقتراض أو الاستثمار.

تتم المراقبات ابتداء من استلام كشف البيانات المصرفية، المقارنة بين دفتر التسجيل والكشف يثبت الحسابات أو يكشف الانحرافات.

ونسيان تسجيل حركات الأموال بين الخزينة والبنك من الأخطاء الأكثر شيوعا.

2.3 التبرير

يجب تبرير جميع النفقات بوثيقة حسابية. لأنها وثيقة تثبت النفقات وتعيينها أو دائنها:

- ◀ قسائم النفقات (لتغطية نفقات زهيدة: الوقود، ماعون من الورق، قلم، وجبة للنزول...)
- ◀ فواتير الشراء للعمليات الكبيرة (بالفواتير الشكلية، الاستمارة الطلبية وعند الاقتضاء استمارة الاستلام)؛
- ◀ عقود ومخالصات بخصوص النفقات التي لا تملك فاتورة
- الاستشارات (عقد استشاري + مذكرة أتعاب + نسخة من الشيك مع إشعار بالوصول)،

كيفية الدفع	تاريخ تسديد الفاتورة	المبلغ		توزيع الميزانية	النص	التاريخ	رقم الفاتورة الشهر/السنة رقم الفاتورة
		اليورو	الدينار				
Chèque n°23456	10/07/2011	555,29	55 000,00	315	نقل الجزائر/حاسوب نقل تجهيزات مكتب الرئيس المشروع	10/07/2011	07/11/001
Espèce	12/07/2011	353,37	35 000,00	511	أوريزون لاتصال طبع اللاصقات/أوقفة تجميلية (نشاط 2.1)	10/07/2011	07/11/002
Virement	01/08/2011	232,21	23 000,00	115	دحمان كوفي أجرة شهر جويلية 2011/ مدرس	01/08/2011	07/11/003
Espèce	03/08/2011	5,05	500	410	نقلات وقود لتنقل الفرقة التجميلية بالإضافة إلى أيام تحضيرية	03/08/2011	07/11/004
Valorisation	02/09/2011	151,44	15 000	116	كهيبة جبران ألعاب خبير في التزيين السنية/ تنسيق ورمه من 2011/08/25 إلى	02/09/2011	07/11/005

دفتر النفقات

- تكاليف العمالة (عقود العمل، أوراق قيد الرواتب، وإيصالات دفع الأعباء الاجتماعية و ضرائب على الدخل الإجمالي IRG)

« يستلزم طلب الفاتورة

عن كل عملية شراء سلعة أو خدمة، يجب توفير الفاتورة الملائمة. على الرغم من هذا الشئ ليس دائما بديهيًا، يجب أن تتطلب وثيقة تحتوي على:
- اسم المؤسسة أو الهيئة التي تحقق فيها الشراء
- تاريخ الشراء
- اسم السلعة أو الخدمة التي اشتريتها و الكمية
- مبلغ الشراء (TVA).

3.3 طرق الدفع

ينصح بشدة، في حدود الإمكان، تجنب اللجوء إلى استخدام المال النقدي على حساب الجمعية. من الأفضل التسديد بواسطة شيك.

أمين الصندوق الراتب:

أ. بعد التحقق من أن ملف الدفع أو القبض يحتوي على جميع الوثائق التبريرية (الاستمارة الطليبية، استمارة الخدمة أو استمارة الاستلام، والفواتير الخ.)، يقوم أمين الصندوق ملاً استمارة النفقات التي مضي عليها الشخص الذي يستلم الشيك أو التسديد نقداً.
ب. و ينقل كافة المعلومات على سجل شيك أو على دفتر المسودة للخزينة
ت. يجب على أمين الصندوق أن يقدم يوميا الوثائق التبريرية للمحاسب
ث. يظل سجل الشيكات و دفتر المسودة للخزينة على مستوى أمين الصندوق
ج. لا يمكن أن يكون الصراف/أمين الصندوق هو المحاسب

المحاسب يسجل:

أ. عند الاستلام، يقوم المحاسب بفحص الوثائق التبريرية (صحة و مبالغ).
ب. يتم رفض كل وثيقة غير مقبولة و يتم إعادتها إلى أمين الصندوق مع إعلام إلى رئيس الجمعية.
ت. وسجل الإيرادات النفقات المرقم القياسات و الذي وقع بالحروف الأولى يجب أن يحفظ بشكل صحيح:
- بدون تمزيق الصفحات
- بدون إزالة بالمحماة، دون كتابة فوق السطور

- بدون ترك فراغ

- يحتفظ لمدة 10 سنوات

ث) ان الملف الذي يستعمل للتسجيل في سجل R / D يجب أن يتضمن على الاصول.

ج) وبمجرد تصنيفها، لا يجب استخراج الوثائق. و عند الضرورة يجب القيام بنسخ

« الدفع عن طريق الشيك

من الذي يستطيع أن يقرر بالتزامات النفقات؟

في جمعية، أمين الصندوق هو المسئول عن إدارة التدفقات المالية. و هو الذي يملك «السلطة» على الحساب وبالتالي إمضاء الشيك. و هذا الموقف من جهة أخرى يعادل ضمان للإدارة جيدة بالنسبة لممول.

إعطاء لمدير المشروع أو لغيره من المسئولين الخاصين بالعمليات سلطة التوقيع على الشيك يعرض الجمعية لخطر اختلاس الأموال. بالإضافة إلى ذلك، فان مدير المشروع ليس في مأمن من أخطاء في الحكم وتقاسم قرار الالتزام مع أمين الصندوق يقتضي نظرة مزدوجة التي تقلل من هامش الخطأ هذا.

ومع ذلك، فإن الحاجة إلى الحصول على توقيع من طرف أمين الصندوق لكل نفقة، قد تعيق حسن سير نشاط الجمعية التي تخضع للأجال تنفيذ إضافية. ويمكن اعتبار حلين:

- تفويض سلطة التوقيع لمدير المشروع: سوف يراقب مجلس إدارة الجمعية بانتباه و بانتظام الحركات التي يلتزم بها مدير المشروع ويتطلب من مدير المشروع بتبليغه مسبقا في حالة نفقات كبيرة. و بالتالي يتعهد مدير المشروع بمسؤوليته اتجاه مجلس الإدارة و بالنتيجة للممولين. - تفويض سلطة التوقيع لمدير المشروع إلى غاية مبلغ معين محدد مسبقا من طرف مجلس الإدارة. أزيد من ذلك المبلغ، أمين الصندوق هو الذي يقوم بوضع توقيع.

« الدفع نقدا

إنه ليس من الممكن دائما تسديد النفقات عن طريق الشيك. عندما نلجأ إلى استخدام المال النقدي، هناك نوعان من الإجراءات الممكنة:
◊ يقوم رئيس المشروع بدفع النفقات على دخله الشخصي. ثم يقوم بتقديم مذكرة مصاريف من أجل الحصول على استرداد

المبالغ المعنية (انظر أدناه). هذا الحل ليس دائما معتمد، و خصوصا في حالة نفقات معتبرة.

◊ تملك الجمعية خزينة تسمح بوضع المال النقدي تحت تصرف مدير المشروع. إن تولى الصندوق يستوجب أن يكون تشغيله جد واضح منذ البداية. بعض التوجيهات للحفاظ:

- يجب أن يكون عدد قليل من الأشخاص بوسعهم الوصول إلى الصندوق، فكلما كان عدد الأشخاص كبير كلما كانت الأخطاء في الإدارة محتملة.

- من الضروري ملا دفتر الصندوق في كل تنقل المال: يجب تسجيل كل عملية سحب و إيداع في دفتر. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد في دفتر الصندوق، النفقات المحققة بالأموال المسحوبة، و إعادة إلى المرجع الملانم في حافظات المحاسبة.

- يجب القيام بكشف الصندوق خاص بالمدخل و المخارج في دفتر في كل شهر، من أجل الحفاظ على الرؤية الجيدة للموارد المتاحة من جهة، و إلى تصحيح أي « أخطاء صندوق » من جهة أخرى.

إذا لم يستطع في نهاية الشهر الشخص الذي سحب المال من الصندوق بتبرير النفقات الموافقة للمبلغ المسحوب عن طريق فواتير، فسوف «يعيد المال» على دخله الشخصي.

4 الميزانية المالية للمشروع

تعكس الميزانية الحالة المالية في وقت معين: و يمكن القول أنها تمثل «صورة» في وقت معين (عادة في نهاية السنة أو في نهاية المشروع).

تلخص الميزانية الإيرادات التي سجلتها الجمعية من أجل تحقيق المشروع و التكاليف الفعلية التي وظفها في انجازه.

تحذير: يجب أن تكون موازنة بين العمودين!

4.1 الميزانيات المالية للممولين

في إطار الإعانات الممنوحة من طرف الممولين الدوليين، فإن هؤلاء الآخرين يتطلبون إرفاق التقرير النهائي للمشروع بالتقرير المالي النهائي الذي يلخص النفقات المخصصة مقارنة بالنفقات المتوقعة. في إطار تمويلات تدوم لعدة سنوات، يمكن للممول أن يطلب من الجمعية تقديم تقارير وسيطة، التي يضم إليها أيضا تقرير مالي. و بالتالي، فإن متابعة الموازنة على النحو الوارد أعلاه سيشكل أداة ممتازة مساعدة لتحقيق هذه الميزانيات. إذا اعتمدتم على

إجراءات مراقبة الموازنة فصلية، سوف يكون من الأسهل لكم ملا الميزانيات المالية المطلوبة من قبل الممولين.

ثلاثة مبادئ:

1. تسجيل كافة النفقات والإيرادات على الفور، و يوميا (وخصوصا عندما يكون هناك صندوق)
2. إنشاء دفترين للحسابات: دفتر صندوق و دفتر بنك، دون أن ننسى تسجيل حركات الأموال بين الصندوق و البنك.
3. التحقق من صحة البيانات المصرفية الشهرية.

يتم تقديم الميزانية في شكل جدول، الذي سيلخص النفقات و الإيرادات المحققة في ضوء ما كان متوقعا:

في عمود التوقعات، يتمثل في توزيع الميزانية التي تم قبولها من قبل الممول قبل بداية المشروع و نقل الأرقام التي سجلت. في عمود الإنجازات، يجب إدخال النفقات الفعلية المحققة. و ينبغي لهذه أن تتطابق مع ما كان متوقعا في حالة تقرير نهائي. إن الممول لن يقبل تغييرات في استخدام أمواله بعد انجاز المشروع.

4.2 المعلومات والوثائق التي ستدرج

هذه المتطلبات تختلف حسب الممولين. إذا لم يتم تحديد هذه العناصر بدقة، فإنه من المستحسن أن تسأل عن ذلك لدى الممول لكي تكون على توافق مع منتظرته.

أ. نسخ من الفواتير و المذكرات

قد يتطلب الممول أن تضموا لتقريركم المالي نسخ لكل فاتورة أو مذكرة حساب. و يجب أن تشير كل نفقة فعلية للمشروع إلى



الجمعية و بيئتها الزعيم، النشاط الجماعي و الشراكة

الهدف التربوي

◀ أكثر فهما للعوامل مفاتيح النجاح في وضع و تنشيط شبكة.



مكتسبات قبلية

◀ المشاركون يتحكمون في معنى الحكومة و يعرفون المشروع الجماعي لمنظمتهم بغرض التمكن من إنجاز التدريبات حول الشراكة



التنشيط البيداغوجي

◀ لعبة دور الزعيم.

◀ بناء نشاط جماعي جمعي .

◀ قائمة المراقبة لاختيار شريك .

◀ تحليل سووت (SWOT) لشراكة



وقت

◀ يومان (02) للمواضيع الفرعية الثلاثة.



162	1 الزعيم
162	1.1 تعريفات
164	1.2 نوعية الزعيم
164	1.3 أسلوب الزعيم
164	1.4 الزعيم الجمعي
165	2 النشاط الجماعي
165	2.1 تعريف / عموميات
166	2.2 الأهداف / مسيرة البناء
167	2.3 متطلبات و صعوبات العمل الجماعي
167	3 الشراكة
167	3.1 تعريف / عموميات
169	3.2 أمهات الشراكات
170	3.3 صفة و مخاوف أو انشغالات
171	3.4 تحديد إستراتيجية شراكة
174	3.5 وسائل التعاقد : مخاط و حدود



توجيهات للمكوّنين

الفصل الخاص بالشراكة يمكن أن يختصر حسب توفر الوقت .
تستطيع إكمال هذا المقياس بمقاييس الاتصال الداخلي و الخارجي.
لا تتردد في اللجوء إلى خبرة المشاركين .

1 الزعيم

1.1 تعريفات

الزعيم هو فن التأثير في تصرفات الآخرين، و جذبهم بموافقته الشخصية.

يمكن أن يمارس من طرف مجموعة.

- إنها صيغة مستلفة من الانجليزية و التي تحدّد قدرة فرد على كسب

- و جلب أفراد آخرين أو منظمات بغرض تحقيق هدف .
نقول إذن أن الزعيم هو شخص قادر على التأثير و الاستلھام.

زعيم و مسير

الزعيم يتميز بكونه مسيرًا أو مقررًا، و الذي يملك قدرات للإدارة دون أن يقود المجموعة أو المنظمة أو البلد إلى ميدان آخر لتنميته . المسير الجيد يمكنه أن يكون زعيما لكن الصفتين ليستا مرتبطتين أيا .

1.2 صفات الزعيم

- ◀ مصادر الزعيم
- الشخصية
- المعارف و المؤهلات
- العائلة
- المجال السياسي
- السن

صفات شخصية



تدريب المقدمة **brainstorming**

كتابة كلمة " الزعيم " عموديا، و انطلاقا من كل حرف تدعو المتربصين لإيجاد أكبر قدر من الصفات لزعيم فعال ، في وقت محدد (5 دقائق)

L
E
A
D
E
R
S
H
I
P

اجمع الأجوبة و صخها و أكملها بالعناصر أدناه

صفات شخصية	صفات حسن التصرف	صفات تقنية
رؤية بعيدة، إستراتيجية، تنشيط ، تواصل ، ثقة، أخلاقيات ، قدرات العمل	مرتبطة بمجال النشاط	مرتبطة بالتحكم في مجال المؤهلات التي تسمح بالتعرف على pairs
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



المسير...

يجب أن تحمل الأفراد الموضوعية تحت سلطته إلى إنجاز الأهداف التي سطروها باستعمال سلطته،
يدبر يستعمل سلطته.
.... ينتقل و يعيد الإنتاج
.... يطلب ماذا
.... يقبل و يساير النظام



الزعيم...

يحمل بطبعه الأفراد (المنظمات) على الانخراط في أهداف (مسيرة) و تحقيقها
.... يستعمل تأثيره
... يجدد و يخلق
ينتقد النظام
(الجمعية الفرنسية إدوارد ديمينق (EDWARD DEMING)
2012

الجمعية الفرنسية إدوارد ديمينق 2012

نظرا لاشراكه الطويل مع المحيط السياسي، فإن الزعيم صفة مبحوث عنها في عدد كبير من الميادين، كذلك سنتحدث عن الزعيم في عالم الأعمال، عالم الثقافة أو العلم أو كذلك في مجال الرياضة .

كلما تطورت المحيطات التي يغطيها الزعيم، كلما تضاعفت الصفات التي تعرفه . إذا كان الزعيم في الماضي مشتركا بشكل حميمي بشخصية الزعيم و بالخصوص طبعه، فإن الكثير من

المشاركة.

- رؤية و إستراتيجية: الزعيم يسمح يتخيّل مستقبل أفضل، و يرى الاتجاه الواجب إتباعه للوصول إلى ذلك، و يتصرّف ليصل.
- تنشيط و تواصل : الزعيم يسحر بخطابه / يتصرّفه، يجعل جماعته أو فريقه يعيش ذلك، و يحافظ على إرادته و تجنّده.
- قبول المسؤولية: يتقاسم سلطة القرار و يحمّل بعض المسؤوليات للآخرين.
- قدرات كبيرة في العمل
- تسيير جيّد للعلاقات مع الآخرين .
- المطاطية
- الطّموح، الثّقة في النّفس و الرغبة في تأكيد الذات.

1.3 أساليب الزعيم

توجد عدّة ترتيبات لخصاها في مقاربتين : الزعيم المرهلي و الزعيم الشعوري.

◀ **الزعيم المرهلي** يستند على نوع الاتجاه و السند الذي يحتاج إليه الفوج الزعماء الإداريون يحدّدون أدوار و مهام من يوجدون تحت مسؤوليتهم و يتابعهم و يراقبهم بشكل دائم.

الزعماء الذين يفوضون هم معنيون كذلك بالقرارات و حل المشاكل، لكنّ الفوج هو الذي يقرّر متى و كيف يتدخّل الزعيم

المقاربة الأخرى تقسم أساليب الزعيم إلى فئات حسب القدرات في الذكاء الشعوري.

قسري : هذا الأسلوب " اعمل ما أقوله" يتطلب إذعان في الحين. إنّه مفيد خاصة في حالات التغيير الجذري، أو الأزمة، أو مع فوج صاحب مشاكل.

تسلطي : هذا الأسلوب يجنّد الأشخاص حول رؤية أو هدف، و لكنه يعطي الحرية للأشخاص لاختيار طريقتهم الخاصة لبلوغ الهدف .

جامع : هذا الأسلوب " الناس أو لا " يؤدي إلى ربط الأساس و خلق تناغم بين أفراد الفريق.

ديموقراطي : هذا الأسلوب يساعد في الوصلة إلى توافق بفضل



نذير : يتوقع الامتياز و الاستقلالية للفوج. و يطبّق بشكل أحسن اذن مع الفريق جيّد التأهيل و ذات الرغبة في العمل بذاتهم.

مدرب : هذا الأسلوب يركز على التنمية الذاتية لأعضاء موظفيه.

1.4 الزعيم الجمعي :

في المجال الجمعي، فإنّ الزعيم بالضرورة مرتبط باليهكل و نمط التسيير للجمعية و بالصيغة التي نصنعها.

إحدى الصفات الأخرى للزعيم الجمعي هو أن يكون قدوة و يعطي المثال و يملك منطقية في العمل تحقّق مصداقية . عندما نجنّد أشخاصا، يجب أن يقدروا على التعرّف على القضية التي ندافع عنها، و لكن كذلك يجب ألا تؤدي اختلافات بين المبادئ المقرّرة و النشاطات الملحوظة.

ثلاث صفات مكتسبة من أجل عمل فعال للزعيم داخل الجمعية



توصير :

الجمعية المغربية لحقوق الإنسان (AMDH) الجمعية المغربية لحقوق الإنسان، هي منظمة جماهيرية تستقطب أكبر قدر من الناس للانخراط فيها، و هذا يستلزم كذلك إدارة جماعية، إذن فهذه الأخيرة هي التي تلعب دور الزعيم، بعكس أنواع أخرى من المنظمات أين يتم تشخيص الزعيم، . بالطبع فإنّ أشخاصا هم الذين يشكلون هذه الإدارة، و يجب أن يثبتوا صفات طريجة للقيام بهذه الوظيفة على

1. أولا، الكفاءة في مجال المعرفة التقنية صفات تقنيّة نوعية لكل جمعية، مثلا، المجال القانوني و القانون الدولي بالنسبة للجمعية المغربية لحقوق الإنسان.
 2. ثانيا، التحكّم في منهجية وسائل العمل لأنه لا يكفي التحكّم في المعرفة، و لكن يجب التمكن من نقل المعرفة (صفة حسن التصرف)
 3. أخيرا، إنه من الضروري امتلاك موقف لا يمكن انتقاده و سلوك مثالي. إنّه حسن التصرف النضالي (صفات شخصية). لا نستطيع أ نناضل من أجل حقوق الإنسان و نضرب زوجتنا مثلا.
 4. داخل الجمعية، هذه الصفات في ممارسة الزعامة تسيير بالتوازي و ترتبط مع أهاط الحكم التي تمّ تحديدها هي متبّعة فعليا .
- المنظمات تستمد بالفعل شرعيتها في معظمها و شرعية زعيمها من تمثيلية أعضائها. إثبات وجود شخصيات عند الصرامة و الخبرة التقنية محصم و يدغم هذا الموقف للزعيم داخل الحركة الجمعية .

عندما تكون جمعيتان عن نفس الإقليم قادرتان على تجنيد مواردها للزعامة، فإن نزاعات قد تحدث. ككل وضعيات المنازعة يجب التعرّف على نقاط "الاهتمام المشترك" التي تسمح بتحديد مجالات التعاون الممكنة لوضع حدّ للمنازعة.

2 النشاط الجماعي

2.1 تعريف / عموميات

النشاط الجماعي مسيرة مشتركة تتم مناقشتها و التشاور حولها

- من طرف عدّة أشخاص أو أطراف لبلوغ أهداف مشتركة . يمكن أن تجمع أفرادا أو منظمات أو هيئات أو مختلف التآلفات لهؤلاء الفاعلين.
- تشكيل جمعية، أو الانخراط في نقابة، أو الدخول في شراكة أو في شبكة معناه الرغبة في التصرف بنشاط جماعي .
- يتمثل في تكاثف جهود أو إمكانيات أو الاثنيين معا.
- طبيعة و درجة انخراط أفراد أو أطراف في نشاط جماعي، تتغيّر بتغيّر الهدف الذي يتطلّب وحدتهم و سياق النشاط، و لكن لتكون هناك وحدة حول هدف، فإن الفاعلين
- يجب أن يكونوا مقتنعين بتبادلية منافعهم و بأهمية توحيد جهودهم في عمل جماعي.

◀ ماذا يمكن أن يوجه عملا جماعيا؟

- فوائدها (اقتصادية أو اجتماعية)
- مبادئ و قيم (التضامن، العدالة، المحافظة على المحيط أو تراث الهوية، الخ..)

◀ من يبادر بنشاط جماعي؟

- زعماء الأشخاص الأكثر تأثرا بمشكل، ذوو رؤية أكثر وضوحا أو الأكثر التزاما لتغيير واقع منطقة أو مجموعة من السكان
- المبادرين بعمل جماعي يمكنهم البحث عن أنواع مختلفة من المساعدة: عملية، إدارية، تقنية، مالية، مادية، الخ..
- حصول المبادرين بالعمل الجماعي على انخراط الآخرين في مبادرتهم يتوقف على أهمية و فوائدها هذه المبادرة و إمكانيّة تحقيقها و كذلك قيمهم المعنوية، جهودهم و كفاءتهم لتجنيد

أكمل وجه، و لكن التسيير الكلي للجمعية يعود على الجماعة.

زيادة عن امتلاك زعيم يقود بشكل جماعي، يجب امتلاك خط قيادة، أي بوصلة. و هو شيء مهم، ما دام الأمر بدون ذلك فإن المنظمة لتتيسر و تضع.

في الجمعية المغربية لحقوق الإنسان، مثلا، فهي المرجع الدولي، إن وجد مشكل مطروح فالجميع يناقشه، و كل واحد يدافع عن وجهة نظره و لكن على أساس المرجع الدولي. بالطبع، لا نحصل دائما على

الإجماع و لكن تقترب منه. في المجال الجمعي الذي يمتاز بغياب هدف الربح، فإن الزعيم، يتميز باتخاذ القرار مبني على مبادئ في أغلب الأحيان، معنوية و أخلاقية، رغم السلطة السلمية للجمعية، و هو شيء عادي ما دامت قبل كل شيء منظمة فالقمة قريبة جدًا من القاعدة و محترمة من طرف هذه الأخيرة.



الآخرين.

2.2 الأهداف / إجراءات البناء

◀ لماذا العمل الجماعي ؟

الفاعلون للتنمية (سكان، جمعيات، هيئات عمومية، جماعات محلية، الخ...) و التي تتصرف و تنشط في نفس الأقاليم أو نفس المجالات عندهم بالضرورة أهداف متقاسمة: مشاكل للحل، أسباب نجاح للثمين، الخ... هؤلاء الفاعلون ليس لديهم بالضرورة الإمكانيات / الكفاءات لبلوغ هذه الأهداف بمفردهم --- من هنا تظهر فائدة العمل معا.

العمل مع الآخرين لبلوغ الأهداف بسرعة أكثر، للعمل أكثر أو أحسن من حالة العمل في انفراد.

أمثلة :

- الدفاع عن مصالح مجموعة سكان (خاصة الهشة: أطفال معوزون...)
- حل مشكل (تخريب البيئة، التسرب المدرسي، صعوبة الوصول إلى العلاج أو غيابها تماما الخ..)
- تسيير ممتلكات مشتركة (غابة، مساحة خضراء، بئر، واد، تراث ثقافي، الخ..)
- تمين إمكانيات محلية.
- تسيير إعلام أو معلومة، الخ..

العمل الجماعي يمكن القيام به في مجالات مختلفة: اجتماعين اقتصادي، ثقافي، بيئي.
مثال: التوزيع

◀ إجراءات بناء اجتماعي

1. الإحاطة بفكرة العمل الاجتماعي : المشكل الواجب معالجته
2. بناء الحجج: الأهمية، الأهداف النتائج المنتظرة
3. تحديد الاحتياجات الواجب الاستعانة بها و الإشكال النشاط الجماعي المناسبة
4. تحديد أطراف يحتمل انخراطها في المبادرة الجماعية
5. بناء استراتيجيات تحسيسهم و تجنيدهم (نصوص لإجراءات)
6. بناء المجموعة و محتوى النشاط
7. وضع التنظيم الأكثر فعالية للمحافظة على تجند المجموعة

2.3 متطلبات و صعوبات العمل الجماعي

3 الشراكة

3.1 تعريف / عموميات

الشراكة هي إحدى الطرق الممكنة للعمل معا أو لنشاط جماعي . أنها توافق طوعي بين طرفين أو أكثر اتفقوا على العمل معا لبلوغ أهداف مشتركة.



تحديد دائرة التعاون:

مصادر الصعوبات	متطلبات
الأهداف / منافع النشاط غير واضحة.	الاقتناع بمنفعة و إمكانية تحقيق العمل الجماعي.
نوع القوانين الأساسية و المهام و المصالح و دوافع الفاعلين (مكاسب مباشرة شرفية الخ..	كفاءات و مواقف مرتبطة بتسيير المجموعات و الأفراد :
منازعات لم يتم التكفل بها تماما أو لم يتكفل بها جيداً	كفاءات و مواقف مرتبطة بتسيير المجموعات و الأفراد : تنشيط / تنشيط المسار ، تواصل تسيير المنازعات خاصة للتبادل و (الصبر
أدوار ، علاقات، قواعد التسيير...غير موضحة أو مكبرة	إجراء لاتخاذ قرارات شفافة
شكلية زعيم بشكل مصدر مشاكل.	زعيم معترف به و مقبول من طرف الجميع.

ABC

تدريب

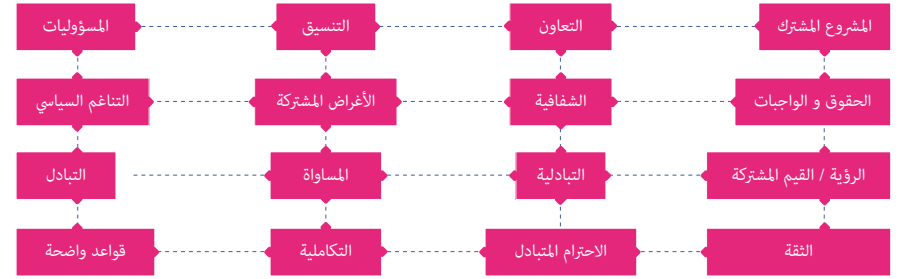
بناء عمل جماعي جماعي

"الشراكة علاقة تعاون و تنسيق بطريقة النذ للنذ بين عدة منظمات ترمي لبلوغ أهداف مشتركة باستعمال التكاملية فيما بينهم و كفاءاتهم و مقارباتهم.
هذه العلاقة تركز على الاستماع، التبادلية، التوافق، الثقة و الاحترام المتبادل. هذه العلاقة تتقوى و تتدعم حول فبم مشتركة و مقترمة بفضل تبادلات منتظمة، و بفضل الشفافية و وضع

برانستورمينغ

حول تعريف الشراكة





قواعد واضحة بخصوص الحقوق والواجبات و مسؤوليات كل طرف

قواعد واضحة بخصوص الحقوق والواجبات و مسؤوليات كل طرف

تعريف :

” الشراكة هي العلاقة بين هيتين أو أكثر لإنجاز و تحقيق مشروع يتركز على التعاون مع مراعاة المساواة في السلطة بين الأطراف و تركز على التبادل ، الثقة، احترام الاتزامات، الشفافية و المعاملة بالمثل . إنها إجراءات نشيطة يجب امتداده عبر الزمن، حول كفاءات معينة و رؤية

عمل جماعي



مشاركة حول هدف تضامني

في هذا التعريف فإن المشروع (مشروع التنمية، أو النشاط الاجتماعي، أو المرافعة الخ...) يجب أخذه بالمعنى الواسع. بشكل عام، نلاحظ عند الممارسات شراكات دقيقة متفق عليها لإنجاز مشروع عملي، أو شراكات أكثر إستراتيجية مبنية حول مشروع سياسي.

الشراكة قد تكون محدودة في الزمان، لأنها مرتبطة بمشروع، أو نشاطات ، و قد تكون الشراكة ممتدة في الزمان كإطار لتعاون على المدى الطويل.

حسب السياقات و القوانين الأساسية، فإن الواقع يبين أن الشراكات تستلزم هيئات من أنماط متنوعة :

مجموعات قاعدية :

هي مجموعات افتراضية (مجموعات نساء، مجموعات فلاحين ، الخ...) و التي تقود جماعيا نشاطات التنمية أو للدفاع عن

للقائص في قطاع البنوك الكلاسيكية ، و تحصل علي سند تقني و مالي من شركاء الشمال .

عمومية ، ممولون... فكرة الشراكة المالية لا يتقاسمها الجميع.

3.2 أنماط الشراكة :

توجد أنماط مختلفة من الترتيب حسب :

- طبيعة التعاون (تقني، عملي ، مالي، هياوي ...)
- مجالات النشاط (اجتماعي، اقتصادي، عملي،ثقافي...)
- الفاعلون المعنيون (عموميون، خواص ...)
- حسب مرجع جغرافي (إقليمي، محلي، دولي)

شراكة عملية :

تكون غالبا مع جمعيات /هيئات قطاعية/ جماعات تمتلك وسائل النشاط.

أمثلة:

أ. جمعية رياضية جبلية جمعية تنشيط الشباب : المساعدون في تأطير المشاركين خلال الأحداث الكبيرة .

- مع البلدية: استعمال حافلاتها
- مع مركز الصحة الجهوية : التأطير الصحي للخارج.
- ب. جمعية تنشيط في مجال مرافقة أطفال يعانون من صعوبات دراسية و جمعية أخرى وهي تعيين نفساني لضمان متابعة ببيكولوجية.
- ج. جمعية و أكاديمية التربية: الدخول إلي قاعات الدراسة في مؤسسات مدرسية.

الأنماط الأساسية للشراكة في إطار النشاط الجماعي:

شراكة تقنية:

تكون خاصة مع هيئات عمومية، جمعيات، الخ... والتي تقدم معارف و / أو معرفة حسنة تقنية مرتبطة بمجال النشاط.

أمثلة :

- مصالح البيئة و التي تتكفل بالمظاهر التقنية (خبرة ، مرافقة، تكوين، متابعة النشاطات...) لإعادة الاعتبار لمساحات طبيعية.

- مصالح الصحة التي تضمن الاداءات العلاجية في مشروع التكفل بمرضى .

- جمعية معترف بها و مؤهلة للتدخل في التراث الذي يتشكل صيانة نصيب تاريخية.

شراكة إدارية/ هياوية :

تعقد مع هيئات عمومية من أجل تغطية إدارية للنشاطات، أو لتسهيل الوصول إلى هيئات أخرى عمومية ، الخ ...

أمثلة :

- معهد للتكوين المهني الذي يصادف تكوينات تأهيلية مقدمة في إطار مشروع جمعي .

- مديرية التربية تسمح بالدخول إلي المدارس للقيام بنشاطات تحسيسية.

شراكة مالية :

تكون مع فاعلين يتكفون ماليا بجزء من مصاريف نشاط أو كلها.

الشراكة يمكن أن يكونوا أخواصا ، جماعات محلية ، هيئات

3.3 ميزات و مخاطر:

في إطار مشروع بالمعنى الواسع (عملي أو سياسي) نستطيع التعرف علي شروط التوعية بالنسبة للشراكة.

1. اختلاف وجهات النظر حول ما يرجى تحقيقه من المشروع
2. انجاز مشترك إستراتيجية تحقيق المشروع
3. درجة و نوع الاهتمام بالمشروع لكل واحد من الشركاء فيه
4. تفاهم حول توزيع الأدوار و النشاطات و الوسائل.
5. تكاملية الكفاءات و الوسائل
6. التبادلية

7. امتداد العلاقة في الزمن
8. نوعية العلاقات الإنسانية
9. الشفافية

المخاوف المرتبطة بالشراكة

◀ المال في الشراكة : المال في الشراكة يقودها دائما إلى علاقة غير متوازنة و هناك خطر في أن تصبح التبادلية وسيلة لإثبات الشراكة. الممولون يفرضون على المنظمات الغير حكومية انجاز مشاريع في إطار شراكة مع منظمات الجنوب، فبقاء بعض المنظمات الغير حكومية للشمال مرتبط بذلك هذا الارتباط يؤدي إلى شركات فرص متاحة وخطر الانحراف نحو منطوق المشروع (نشاطات زائلة و نظرة علي المدى القير). يجب إذن الحذر عند الإجابة على طلبات جديدة للشراكة الشفافية و التواصل حول الميزانيات و صناديق التمويل هما الوسيطان لضمان إعادة التوازن للتبادلات.

◀ التعامل مع الاختلاف بين الشركاء: التعامل مع الاختلاف يعيد إلى قضية اختيار الشريك، التجربة تبين انه من الأسهل العمل مع من يشبهونها، بينما الشريك الحسن "ليس بالضرورة من يشبهها". المعرفة الجيدة للمجتمع المدني ضرورية لمعرفة المتحاور معه إن كان جيدا و إيجاد الشريك الأكثر شرعية، إما بخصوص الاختلافات في مقارنة التنمية، فهناك إمكانيات اختيار شركاء تملك معهم علاقات طيبة و حميمية أو بالعكس إعطاء للنفس إمكانية المواجهة بين المقاربات و من ثم التأثير و التأثر المتبادلين .

◀ أهام الحكامة : وجود أو غياب مساحة ديمقراطية في المنظمات يؤثر في العلاقات بين الشركاء و بالتالي سير المنظمة الشريكة . ما هو مستوى الاشتراط على الشركاء - مثلا- احترام المساواة رجال - نساء في تسييرهم أو التحديد كهدف التحوار في الميدان في إطار الشراكة؟

◀ أن تكون مستعدا لتقوم بالأمر بشكل مختلف : العمل في شراكة يجبر دائما على إعادة النظر في توقعاتنا بخصوص الطريقة التي من المفروض أن تنجز بها الأمور . إنه مهم جدا لديمومة الشراكة، الاحتفاظ بعقل متفتح تجاه التغيرات التي ستحدث و تجاه من يشترطون أن تنجز الأمور بشكل مخالف. خلق شراكة ليس " الروتين كالعادة" . يتعلق الأمر بأن تلتزم بالتعاون مع

آخرين، حسب مقاربة و منشأة مختلفين لإنجاز هدف مشترك.

3.4 تحديد إستراتيجية شراكة

لماذا تحديد إستراتيجية شراكة ؟

في التطبيق، الشراكات تتولد دائما عن لقاء أو فرصة. إن إستراتيجية للشراكة حين تكون محدّدة جدا ، تسمح باختيار شريك و عالم علاقات في وضعية معيّنة و محدّدة بالتوافق مع هويته و نظرتة إستراتيجيته الشاملة. بتعابير أخرى، يتعلق الأمر بالتصرّف بوعي، مع الأخذ بعين الاعتبار لكل المخاوف و المخاطر التي تتعرّض لها جمعية و حسب الأهداف التي حدّتها.

الطريقة :

تتميز الإستراتيجية بمبدأ الاختيار، فمن خلال دقة و وضوح شروط الاختيار تتحدّد الإستراتيجية.

نلاحظ نوعين من طرف العمل:

- ◀ طريقة تجريبية: نحدّد شروط الاختيار بدقة شديدة لكل وضعية جديدة. و حين تتضح الأمور من خلال تحليل الشروط، يمكن عند ذلك اعتمادها و إتباعها لوضع إستراتيجية.
- ◀ طريقة رسمية: نحدد الشروط سلفا، التي تمثل شروط بلوغ الشراكة .

نلاحظ ثلاث مستويات لإستراتيجية الشراكة:

1. إستراتيجية شاملة للمنظمة، و تشكل عنصرا من نظراتها و هويتها، و نهي تحدد القواعد الكبرى للشراكة، بالنسبة للمنظمة.

مثلا : اختيار شركاء تتقاسم معهم نظرتنا للتنمية، و التي تحترم الحقوق الأساسية للشخص، و التي تسيّر بشكل ديمقراطي، الخ..

2. إستراتيجية حسب البلد أو الجهة، و هي تحدد التوجيهات الأساسية في سياق سياسي، سوسيلوجي، اقتصادي أو ثقافي معيّن .

مثلا: اختيار التدخل حسب بعض الإجراءات و الصيغ في بلد يمتاز باضطراب في الظروف السياسية، كاختيار القيام بشراكة مع منظمات حكومية في منطقة يكون فيها المجتمع المدني ضعيف الهيكلية.

3. إستراتيجية شراكة في إطار نشاط أو مشروع، تستجيب لحاجة واضحة في وضعية خاصة.

قائمة المراقبة: شروط مساعدة لاختيار شريك

لانجاز و سبلتنا الشّخصية المساعدة على اتخاذ القرار، يتعلّق الأمر، في وقت أول، بتحرير في شكل ورقة سير و رزنامة قائمة أسئلة ذات أولوية و التي يجب طرحها قبل اختيار شريك.

المرحلة 01 : تحليل منظمتي:

الهدف من هذه المرحلة هو توضيح المقاربة الشاملة للشراكة لمنظمتنا، بصفة عامة أو بخصوص موضوع خاص، بالإجابة على كلّ الأسئلة اللاحقة.

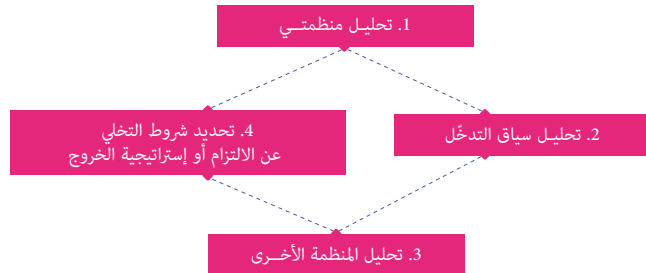
- ◀ ما هي هويتنا (التاريخ، الرؤية أو النظرة، القيم، المهام، الهيكلية الداخلية، الخ..)
- ◀ ما هو مجال تدخلنا؟
- ◀ ما هو مستوى خبرتنا، و في أي المجالات؟

المرحلة 02 : تحليل سياق التدخل :

الهدف من هذه المرحلة هو تقييم مرحلة انطلاق، و تحديد الشركاء الأساسيين، ووضع منظمتكم في وضعية عنصر فعال بغرض تحديد أو توضيح إستراتيجية بلد.

تحليل السياق: يتعلّق الأمر بتقييم الوضعية الجغرافية، الاجتماعية، السياسية و الاقتصادية للبلد و السكان المستهدفين في علاقة مع المنظمة و قطاع التدخل.

وسيلة المساعدة لقرار التنسيق جنوب:
المراحل المفاتيح الأربعة لتحديد إستراتيجية شراكة :



تحليل إجراءات التدخل: هذه المرحلة يجب أن تسمح لكم بوضع أنفسكم في مجال نشاط معين، بنقاط قوتكم و نقاط ضعفكم، و تحديد ثمرة تدخل بمقارنة بما يوجد سابقا، و تقييم التحالفات الممكنة.

◀ ما هي المنظمات الموجودة (التي مازالت موجودة و التي لم تعد موجودة)؟

◀ ما هي مجالات تدخلها (السند التقني، التمويل، تقديم خدمات، التنسيق، الخ..). مثال عن شرط اختيار منظم: نتدخل حصريا في المناطق التي لا توجد فيها أية منظمة غير حكومية دولية تشتغل في مجالنا (شرط أولوي).

◀ ما هي العلاقات بين الفاعلين (التأثير، التبعية، المراقبة، المنازعة، الخ..)?

◀ ما هي قدرتهم على التدخل؟

◀ ما هي إمكانية تطوّرهم؟

المرحلة 03 : تحليل المنظمة الأخرى:

الهدف من هذه المرحلة هو امتلاك رأي واضح بخصوص فرصة إقامة شراكة مع منظمة . يتعلّق الأمر من خلال سلسلة من الأسئلة، بتحديد ما يشكل بالنسبة لكم نقاط القوة و نقاط الضعف لدى المنظمة المعنية و تحديد استنتاجات منفعة و فائدة الشراكة مع هذه الهيئة.

أ. أصل طلب الشراكة

◀ ما هو تاريخ العلاقة بين منظمّينا؟

◀ من يصوغ طلب الشراكة؟

أمثلة عن شروط الاختيارات المنظمة، لا نتدخل إلا في إطار طلب مشكل من طرف شريك من الجنوب (شرط أولوي)

◀ ما هي دوافع الطلب؟

أمثلة: البحث عن كفاءات نوعية، البحث عن تأصيل و تجدير محلي، البحث عن شرعية للتدخل تجاه ممول، الخ..

ب. تحليل المنظمة

◀ ما نوع المنظمة؟

حساسية خلق شراكة في هذا السياق :

أ - بالنسبة للوضعية المقيّمة مقارنة بالاحتياجات المتعرّف عليها .

ب - بالنسبة لوضعية الفاعلين الآخرين (حلفاء أساسيين، منافسين ، ممولين)

مثال عن شرط اختيار منظم : لا نعمل إلا مع منظمات سند

للمنظمات القاعدية (شرط أولوي)

◀ ما هو مجال تدخلها؟

مثال عن شرط اختيار منظم : نعمل حصريا مع منظمات تعمل في مجال المكافحة ضدّ السيدا (شرط أولوي).

◀ ما هي هويتها (التاريخ، النظرة، القيم، المهمة، الهيكلية الداخلية، الخ..).

◀ ما هو مداها و تأثيرها (الموارد البشرية، العتاد، الحالة المالية، الخ... المتوفرة لديها)؟

◀ ما هي خبرتها في هذا المجال؟

مثال عن شرط الاختيار المنظم: نعمل من الأفضل مع منظمات اكتسبت خبرة في مجال التحسيس ضدّ السيدا (شرط يمكن التفاوض بشأنه)

◀ ما هي شرعيتها في التدخل في القطاع (عدد و درجة رضى أعضاءها، المرتبة الشرفية في المجتمع، التمثيل للمجتمع، التجدر لدى السكان المحليين ، الخ..)?

مثال عن شرط الاختيار المنظم : على شركائنا بالضرورة امتلاك قاعدة اجتماعية ليكونوا شرعيين في مجالهم (شرط أولوي)

◀ ما هي فعالية نوعية نشاطاتها؟

مثال عن شرط الاختيار المنظم : نعمل من الأفضل مع منظمات اكتسبت خبرة في مجال التحسيس ضدّ السيدا (شرط يمكن التفاوض بشأنه)

◀ ما هي شرعيتها في التدخل في القطاع(عدد و درجة رضى أعضائها، المرتبة الشرفية في المجتمع ، التمثيل للمجتمع، التجدر

لدى السكان المحليين، الخ..).

مثال عن شرط الاختيار المنظم: على شركائنا بالضرورة امتلاك قاعدة اجتماعية ليكونوا شرعيين في مجالهم (شرط أولي).

◀ ما هي فعالية و نوعية نشاطاتها؟

مثال عن شرط الاختيار المنظم: على شركائنا إدخال - من الأفضل - مقارنة أفقية للنوع.

◀ ما تمط حوكمتها (إجراءات داخلية لاتخاذ القرار)؟

◀ ما هي قدراتها على التطور؟

◀ ما هي دوافعها للشراكة؟

أمثلة البحث عن كفاءات نوعية ، البحث عن تجدر محلي، البحث عن شرعية للتدخل تجاه ممول، الخ..

◀ هل للمنظمة شركاء آخرين يسمح بمساعدة مالية و تقنية. في حالة العكس، فإن تدخل شريك أول قد يكون محرّكا لجذب ممولين آخرين.

ج. تحليل طبيعية ما ينتظره منا الشريك:

تحليل الاحتياجات المعترّ عنها أو الغير المعترّ عنها من طرف المنظمة الأساسية الشريكة في مختلف المجالات .

مثال : تبادل الممارسات، الوضع في شبكة، سند لاعتراف الهيكل، سند منهجي، سند مادي، سند الموارد البشرية، الخ..

المرحلة 04 : تحديد شروط التخلي (أو إستراتيجية الخروج)

من المفضل وضع شروط أو وضعيات تقود إلى التخلي عن الالتزامات لشريك و ذلك من الانطلاق . هذه المرحلة هي عامة آخر نقطة تناقش في إطار شراكة حول مشروع، بينما في إطار شراكة إستراتيجية، فإن شروط التخلي عن الالتزام يمكن أن تحدّد منذ المرحلة الأولى أو الثانية.

أمثلة : عن وضعيات فطرية أين يكون التخلي عن الالتزام جدّ حساس :

1. اكتساب الشريك لاستقلالية

يمكن بلوغ الاستقلالية عندما يتحكّم في أهماط مختلفة من الكفاءات و القدرات.

أمثلة : استقلالية في التسبير (قدرات لتسيير مواردها البشرية، أو الميزانية، أو المتابعة و الإنجاز للمشاريع)، الاستقلالية المالية (

قدرات لفتح صناديق أخرى)، الاستقلالية التقنية (التحكّم في المعارف في مجال خاص : الصحة ، التربية، الخ.. ، التحكّم في الاستعمال و صيانة الوسائل و العتاد)، استقلالية السّلطة (قدرات لتحديد إستراتيجية، أهماط الحوكمة و ممارسة السّلطة) في مجالات اجتماعية(التربية، الصحة) مثلا، الهدف ليس أن تصح ذو مدخول، و لكن قبل كل شيء تنمية القدرة على تلبية الاحتياجات المالية.

2. بلوغ أهداف الانطلاق للشراكة

لتقييم تحقيق الأهداف (المشروع)، يجب إقامة وقفات بشكل منتظم و محدّدة و إذا كانت الأهداف لم يتمّ بلوغها ، فعلى المنظمات تحديد مالا يسير جيدا مع إمكانية وضع أجل .

3. مشكل إمكانيات أو حساسية الشراكة بالنسبة لأهداف المنظمات.

تطورات أو تغييرات في الإستراتيجية (متعرّض لها أو مختارة) لأحد الشركاء يمكن أن تحدث. و في هذه الحالة، يجب اتّخاذ قرار بسرعة، و صياغته و الإعلان عنه للشريك بشكل مبرّر و مع تقديم الحجج.

و على الشركاء عند ذلك تحديد طريقة و إجراءات التخلي عن الالتزام:

4. عدم الاحترام من طرف أحد الشركاء لبدن أو عدّة بنود من الالتزام.

فالشراكة ستوقف و تنفصل حسب الإجراءات الموضّحة في الاتفاقية الإطار أو في العقد. صياغة إستراتيجية من خلال تحرير بطاقة شراكة (استمارة). المعلومات المجمّعة و التحليلات تقود خلال هذه المراحل الأربعة تجب صياغتها و تشكيلها . فتحري استمارة أو بطاقة شراكة، مع العودة نقطة بنقطة إلى الأجوبة عن الأسئلة المطروحة حسب ورقة الطريق المحدّدة مسبقا، يمكن من وصف واضح ، في وقت معيّن، للمنظمة الشريكة و للتفكير المبرّر لاختيار الشريك أو عدم اختياره.

الشراكة إجراء ديناميكي و نمط العلاقة و مساهمة كل واحد من الشركاء ستتطور مع الوقت، و ستتأقلم مع تطوّر الإمكانيات (الاقتصادية، التقنية، التنظيمية و السياسية، الخ..) لكل واحدة

العوامل	مساهمة في تدعيم الشراكة	مضعف للشراكة
داخلية	قوى:	نقاط ضعف :
خارجية	فرص:	تهديدات:

الهدف	الاتفاق الإطار	العقد
تشكل الإدارة في العمل معا، و تحدّد الإطار العام للعلاقة	يوضح محتوى الشراكة، و الالتزامات المتخذة من كل طرف و كذلك الآجال	
المحور	تغطي المدى الاستراتيجي و المؤسسي للشريك	يغطي محور ما انطلق في إنجازه
المدة	تسجل الشراكة على المدى البعيد	يغطي نشاطات محددا بدقة في مداه الزمني
مستوى التحين التعاقدية	الاتفاقية الجيدة يجب أن تسمح بالتطور و ألا تنغلق على علاقة الشراكة.	يسمح بالتفاوض إن وجد التزام مالي تجاه ممول.
المحتوى	تقدم كل واحد من الشركاء و المضمون العام للشراكة	يوضح الأهداف، الإمكانيات، الطريقة- الآجال و المبالغ، الخ..

مختلف الشركاء .
برسم لعبة بين الشركاء و بتوضيح الالتزامات، فإن تحيين التعاقد يسمح بإنجاز " اسود على أبيض" مسؤوليات كل طرف تجاه المستفيدين و الممولين و السلطات و كذلك بين الشركاء .
تستخدم الجمعيات أفضا مختلفة لتحديد الوثائق التي تستعملها مع شركائها لتشكيل موافقتها و تعهداتها: اتفاقية، عقد، اتفاق شراكة، الخ.. من بين مختلف هذه الوثائق، نلاحظ أساسا وسيلتين تستجيب لكتاهما لأهداف متباينة.
◀ اتفاق عام ممتد في الزمن . يتمثل المدى الاستراتيجي للشراكة. و سنسميه الاتفاق الإطار .
◀ اتفاق أكثر نوعية و دقيق يوضح كيفية العمل معا، و هو مرتبط بأهداف إنجاز الشراكة و سنسميه عقد.

المميزات الأساسية للوسيلتين:
في التطبيق، نلاحظ أن العديد من الجمعيات تتبع طريقة براغماتية: تبدأ بتحرير عقود في إطار مشاريع جارية و دقيقة . و عندما تتتابع هذه المشاريع، تحس بالحاجة إلى إعطاء مدى أكثر من مؤسسي للشراكة، و تحرر اتفاق - إطار تسجل علاقتهم على المدى البعيد .

قد يحدث كذلك، خاصة في إطار شراكة مع السلطات العمومية- أن الشركاء يبدأون بتحرير إتفاق - إطار، و التي تصوغ إرادتهم في العمل معا، دون أن يكون لهم مشروع ساري محدّد و إذا " نامت " الشراكة لعدّة سنين، فإن وجود اتفاق 6 إطار يجنب انفصال العلاقة و يسمح لإعادة الانطلاق لشراكة عملية على أسس صلبة.

أهميات تحيين التعاقد :
أهمية التحيين التعاقدية يجب أن تكون واضحة جدًا لكل واحد من الشركاء و أن تكون مشروحة . و في حالة العكس، يوجد احتمال كبير في أن لا تحترم الاتفاقية.

الحدود و المطالب

من يجب إشراكه ؟

عادة، هو أحد المنتخبين (الرئيس) أو مسؤول تنفيذي ممن يمضون العقد أو الاتفاقية . و في هذه الحالة فإن التجربة تبين

من المنظمات و كذلك للسياق العام الذي تتدخل فيه هذه المنظمات فيما بينها.

امتلاك وثيقة تصف تاريخ الشراكة و شروط الاختيار التي برزتها ستكون بشكل خاص مفيدة عند تقييم الشراكة، تماما كالعقود. بطاقة الشراكة تشكل في نفس الوقت وسيلة تحليل و عنصر تاريخي حول الشراكة. و لتكون مفيدة يجب تحيينها باستمرار (كل سنتين مثلا).

هذه الوسيلة التشاركية يمكن استخدامها في اجتماع متابعة مع الشريك . إنها طريقة تشاركية، و طريقة إنجاز بسيطة و معروفة من طرف الكثير.

تتمثل في تنظيم دورة للتفكير حول نقاط القوى (STRENGTHS) و الضعف (WEAKNESSES)، و الفرص (OPPORTUNITIES)، و التهديدات (THREATS).

◀ القوى و نقاط الضعف هي عوامل داخلية تقوي أو تضعف الشراكة. يمكن أن تتضمن نشاطات أو موارد موضوعة في الشراكة

◀ الفرص و التهديدات هي عوامل خارجية قد تساهم في تدعيم الشراكة أو تعريضها للخطر . إنها خارج مجال المراقبة للشركاء و تنمي الديناميكية الاجتماعية الموجودة، و الفاعلين، و السياقات الاجتماعية، السياسية.
النتائج المتحصلة عليها بفضل هذه الوسيلة تسمح لنا بامتلاك ملخص للوضعية الحالية للشراكة و يمكن أن تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار .

5.3 وسائل تحيين التعاقد : الأهمية و الحدود :

لماذا تحيين التعاقد؟

سواء تعلّق الأمر بمشروع دفاع عن الحقوق الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، أو مشروع تدعيم قدرات، أو مشروع في حالة سير يدور تجاه المستفيدين، فإن تحيين التعاقد يرمي إلى التأكد بأن أهداف الشراكة و الوسائل المحددة متقاسمة م طرف



القيام بتحليل SWOT لعلاقة تشاركية لجمعيتكم في طريق البناء أو في حالة سير

بأنه من المهم إشراك العاملين بشكل قريب أثناء التفكير أو تحرير الوسائل، لأن الإجراءات مكوّنة و تسمح بتعرّف أفضل و إحساس أكثر بالأهمّيات و الحساسية و المسؤوليات.

مخاطر الوقت :

الوقت المتوفّر لإنجاز اتفاق - إطار أو عقود متفق عليها من طرف الشريكين تمثّل عموماً حساسية و أهمية قويّة. مجرد امتلاك عقود أو أتماط لاتفاقيات يسمح بربح الوقت، بشر

مناقشتها فيما بعد و أقلّمتهما مع الشركاء. بالعودة إلى أنواع نماذج لشركاء، فإن هذا سيسمح بالأخذ بعين الاعتبار لبعض العادات و الممارسات، خاصة الشرعية منها، و التي يمكن أن تكون مهمّة. مشاكل فهم و تفسير العقود:

قد يحدث أنّ مشاكل تواصل أو فهم متبادل، ذات علاقة باللغة أو الثقافة تؤدي إلى فهم مختلف للعقود. زيادة عن التفتح و الإرادة المتبادلة لمعرفة الشريك كما هو، فإن التكوين و وضوح و

أهمّيات مشتركة	أهمّيات الاتفاق - الإطار	أهمّيات العقود
إحساس المنظمات : بامتلاكها المشروع	توضيح رؤية مشتركة تبرز كمشروع .	توضيح العلاقة بالنسبة للمال .
تدعيم الأطراف (البعد التربوي)	التعرّف المتبادل على موضوع كل واحد.	توضيح التزامات كل واحد .
الاتفاق في نفس المستوى	” ألا تسمح بأن ترى كعمول كمجرّد منقذ“	تشكيل و صياغة الأهداف، الوسائل و الطريقة.
تحديد الأولويات .	تمديد العلاقة عبر الزمن .	عدم انغلاق الشراكة على مشروع عملي، بل إعطاؤه إمكانية التطوّر.
امتلاك وسيلة لتنبية الشريك الذي يحس أن الأخر لا يحترم القواعد .		
التوافق على القيم.		

الملجأ في حالة عدم احترام الاتفاق : ليس سهلاً دائماً اشتراط صرامة في الالتزامات في إطار علاقات شراكة و التي غالباً ما تكون جدّ مشخصة، و لكن من الضروري عند ذلك توقع مسبق في العقد أو التعاقد للملجأ في حالة عدم احترام الاتفاق . يمكن تقرير مسبق لتسوية وديّة، أو وساطة أو تحكيم سلطة معنوية معترف بها من طرف الجميع. بعكس الممارسات في القطاع التجاري أو الخاص، فإن المنظمات غير الحكومية قلّما تحدّد في تعاقدها حكماً أو ملجأ في حالة وجود سوء تفاهم أو اختلاف و تفضّل حل صعوباتها بشكل ودي. في سياق دولي، فإنه في الواقع من الصعب إيجاد طرف آخر يكون سلطة على كل طرف من الشركاء . حتى الكنفدراليات الدوليّة قلّما تتدخل، في حالة وجود نزاع ، في العلاقات الثنائية . و غالباً، في حالة وجود نزاع لم يتم التواصل إلى حلّه، أو سوء تفاهم، فإنّ الشراكة يتمّ انفصالها.

إلى أي مدى يحثّ التعاقد؟

توجد مستويات مختلفة تحيين التعاقد، تصوغ بشكل مفضّل نسبياً، الأهداف و الوسائل الموضوعية أو المحدّدة. يجب الوصول إلى إيجاد توازن بين مستوى عال من الوضوح، و الذي قد يمنح كل تأقلم مع تغيير المجال أو السياق و مرونة كبيرة، و الذي يمنح الاتفاق على تشكيل وثيقة مرجعية للشركاء . لهذا ينصح بتحديد جيّد و مسبق لأهداف الاتفاقية أو التعاقد و كل ما يعمل كل واحد.

متابعة علاقة الشراكة في إطار الاتفاقية :

الاتفاقية - الإطار تشكّل وثيقة مرجعية لضمان متابعة العلاقة بين الشركاء . لأنّ الشراكة إجراء ديناميكي و الاتفاقيات التي تصف ما يرجى من الشراكة و الأهداف المنتظرة يجب أن تتطوّر معها. بغرض التمكين من معايشة الاتفاقية و تجنّب تحولها بسرعة إلى شيء جامد، ينصح بتحديد مدّتها من 03 إلى 05 سنوات و توقع مراجعات منتظمة لها بإعطاء أنفسنا متسعاً من الوقت و مجالاً لإعادة مناقشتها في العمق.

صلاحية الاتفاقية:

لتكون صالحة، فالاتفاقيات يجب أن تكون مؤرّخة، موقّعة و ممضاة في أسفل كل صفحة من طرف كل شريكين و كذلك بالنسبة لكل الملحقات و ما يرتبط بالتعاقدات و الاتفاقية.

علاقات القوى بين الشركاء :

عندما يكون أحد الشركاء هو الممول أو ممراً إلى ممول، فإنّ عالقة القوّة عند إنجاز التعاقد تكون غالباً في صالحه، و يوجد خطر في أن يفرض شروطاً. و اختلال توازن العلاقة سينقلب عند انجاز المشروع أو الممول و بنتائج النشاطات التي ينجزها. لهذا فمن المهمّ ، عند صياغة التعاقد أو الاتفاقية. توضيح علاقة الشركاء بالمال و الفصل بين الفوائد المالية و بقية الأمور . في الأخير، يجب أن نعرف كيف نوقف التعاقد أو الاتفاقية في حالة عدم التوافق حول العمق أو عدم احترام الالتزامات .

تفسير بتعابير الاتفاق ضروري، للإحاطة جيّدا بأهمية و مخاطر أو نقاط حساسة في التعاقد أو الاتفاقية لكل واحد من الشركاء . تحيين التعاقد من طرفين في لعبة من ثلاثة أطراف مع وجود ممول : الممولون يشترطون بشكل متزايد أن علاقات الشراكة يجب تحيين تعاقدتها.

رغم أنه في حالة وجود مشكل ، فإنّ المنظمة التي مرّ من خلالها التمويل هي المسؤولة أمام الممول . هذا هو السبب الذي من أجله يجعل هذه الأخيرة تبحث عن تحيين التعاقد مع شريكها مع توضيح أقصى حدّ من العناصر في التعاقد المرجعي ذاته أو اتفاقات أو التزامات مكتملة و نوعيّة.



الجمعية و بيئتها الشبكة

الهدف التربوي

← أكثر فهما للعوامل لمفاتيح النّجاح في وضع و تنشيط شبكة.



مكتسبات قبلية

← المشاركون يتحكمون في المشروع الجمعي لتنظيمهم قصد تحقيق إنجاز تمريناتهم .



التنشيط البيداغوجي

← شهادات.

← تدريب : تحليل ميثاقين منجزين على سند شبكتين موجودتين.



وقت

← يوم واحد .



180	1 شبكة : ما هي؟
180	1.1 تعريف الشبكة
180	1.2 أمطاط الشبكات
180	1.3 نموذج للعمل في شبكة
181	1.4 أصل الشبكة
181	2 لماذا و كيف نؤسس شبكة؟
181	2.1 لماذا تأسيس شبكة؟
182	2.2 كيف نؤسس شبكة؟
183	3 تسيير و تنشيط شبكة
183	3.1 نشيط الشبكة
184	3.2 إنتاج و حركة المعلومة
184	3.3 إنجاز النشاطات
184	4 خاتمة؟ ما هي المخاطر و العوامل لمفاتيح النجاح لشبكة؟

توجيهات للمكوّنين

هذا المقياس يمكن انجازه في إطار تكوين حول نشاط جماعي لجمعيات.
هذا المقياس مكمل للمقاييس حول الشراكة و حول إنجاز حملة تأييد.
التنشيط البيداغوجي يضبط التقديم النظري بشكل منتظم و يسمح بالتبادل بين الجهد النظري و اهتمام المشاركين.
نجاز و وضع أكبر قدر ممكن من الأمثلة الملموسة التي ستأخذ مكانا في الإقليم أين نظم التكوين.

أن نضع أنفسنا في شبكة فكرة جيدة. نستطيع أن نعمل أكثر حين نعمل معا. هذا سيجعل فرقا شاسعا، لأننا بهذا نملك سلطة أكثر. لكنه كذلك تحد كبير: كيف يجب علينا أن نعمل معا؟
"Vietnam Health programme Manager"

1. الشبكة ما هي؟ 1.1 تعريف الشبكة



التعريف المتفق عليه هو المقترح في شبكة للتنمية في المنتدى الدولي للنقل الريفي والتنمية سنة 1998
" الشبكة هي مجموعة أفراد أو منظمات تتبادل معلومات طوعا و تقوم بنشاطات بتزواج دون تقليص لاستقلاليتهم الشخصية..."

النقاط التأسيسية لشبكة هي التالية:

- ✓ تجمع أشخاص طبيعيين أو معنويين متباعدين جغرافيا و لكن يتمنون العمل معا. الشبكة تشجع النشاط الجماعي.
- ✓ أهمية الاستقلالية .
- ✓ هيكل علاقات داخل إطار، بالتوافق مع مصالح و قيم أعضائها المستقبلين.
- ✓ بشكل إرادي.
- ✓ مشكلة بشكل واقعي حقيقي وأولا.

1.2 فط الشبكات :

توجد عدة أنماط من الشبكات التي يمكن ترتيبها حسب الشروط التالية:

← شروط للانخراط

نجد أساسا نمطين من الشبكات:

شبكات ذات فط أفقي: تجمع الأشخاص الذين يعملون في

نفس المستوى (مثال: شبكة الأطباء، منظمات مهنية)

شبكات ذات فط عمودي: تجمع أشخاص من مستوى

مختلف ولكن على موضوع واحد (مثال: شبكة موضوعاتية حول الدفاع عن حقوق الأطفال و التي تجمع منظمات غير حكومية، باحثين، هيئات دولية، الخ..). إنها شبكات موضوعاتية.

← مدى جغرافي مختلف

- الشبكة قد تكون ذات تأثير محلي، جهوي، وطني أو دولي.

← أهداف و أنماط نشاطات مختلفة.

- تقاسم المعلومة، وضع ممتلكات مادية و تجهيزات تحت تصرف مشترك، تكوين مجموعات ضغط للتأثير على الرأي العام و/ أو أصحاب القرار السياسي. هي أهداف كثيرة مختلفة ترافق النشاطات المناسبة لها.

← موضوعات مختلفة

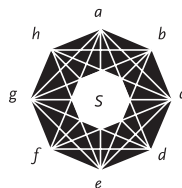
- الموضوعات المتفق عليها هي التي تجمع أعضاء الشبكة سواء كانت هذه أفقية أو عمودية.

← منظمات مختلفة

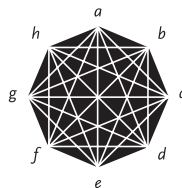
- الشبكة قد تكون حقيقية ممركة مع أمانة مركزية تنسق نشاط الشبكة، أو بالعكس، افتراضية و لا مركزية، تشجع الاتصال المباشر بين الأعضاء. (أنظر المخطط أدناه)

1.4 أصل شبكة: غالبا يتنافس شكلان لميلاد شبكة:

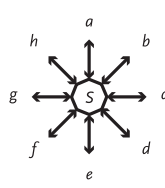
3.1 أنماط العمل في شبكة



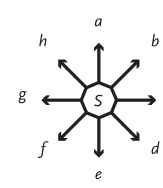
المنظمات أو الأفراد يتواصلون فيما بينهم، بدون تدخل المركز. نظريا، هذا يمثل شبكة مثالية و لكن يحتمل أنها قليلة الواقعية. خطر الانحراف في ثنائيات.



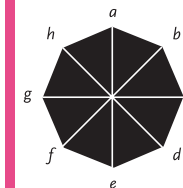
المنظمات أو الأفراد يتواصلون فيما بينهم، بدون تدخل المركز. نظريا، هذا يمثل شبكة مثالية و لكن يحتمل أنها قليلة الواقعية. خطر الانحراف في ثنائيات.



المنظمات و الأفراد يتعاونون داخل شبكة ممركة بشكل عال. و كلهم يتواصلون بشكل متبادل مع الأمانة و لكن لا يتواصلون فيما بينهم.



المعلومة تصل إلى الثماني منظمات أو أفراد، و لكن لا يوجد تبادل حقيقي للمعلومات بين الأعضاء



ثماني منظمات أو أفراد منعزلين، لا يوجد عمل في شبكة

شبكة تتأسس انطلاقا من طلب من منظمة خارجية.

شبكة يضعها فاعلون في الميدان و الذين سينتسبون إليها بشكل كامل

إيجابيات و سلبيات هذين النمطين من الأصل؟
انطلاقا من الاحتياجات التي تمّ تحديدها.

Top-down / Bottom-up

- تأثير موحد للنشاطات المقررة
- يشجع الصيغة التضامنية (تكاليف، قدرات، الخ..)
- يشجع لقاء أشخاص مختلفين (الملامح، الحرف، التي لم توجد سابقا)
- تدعيم القدرات، تقاسم الممارسات الجيدة، بروز الحلول الخلاقة و المجددة .
- تقليل المخاطر.

- ← المخاطر المرتبطة بالانخراط في شبكة؟
- الوقت المطلوب للانخراط في شبكة و الاندماج فيها.
- فقدان الاستقلالية؟ تدخل المانحين (الممولين)
- عدم تكافؤ بين الأعضاء / هيمنة بعض الأعضاء.
- صعوبات في الاستجابة لحاجيات أعضاء الشبكة.

وضع تناسق للقدرات الفردية التي تزيد من الكفاءة الشاملة لأعضاء الشبكة





- مركزية مبالغ فيها : هذه ستصبح بارزة عندما يبدأ المنسق في مراقبة و تسيير الشبكة لحسابه الخاص بدلا من تنسيق و تسهيل نشاطات الأعضاء.
- حقائق جد بعيدة : الأمانة قد تجد نفسها معدة عن حقائق أعضاء الشبكة (خاصة في الشبكات شمال جنوب)
- نقص في الموارد و انحراف : تعاني الشبكات غالبا من نقص الإمكانيات لتمويل نشاطاتها و التنسيق .
- تشويه الإعلام أو سوء الإعلام المقدم من الشبكة: يسيء بقوة إلى مصداقية الشبكة.
- تنافس ممكن بين المنظمات الأعضاء.

في هذه المرحلة من التكوين، ينصح بطلب شهادة من ممثل عضو في الهيئات المسيرة أو تنسيقية شبكة، من المستحسن أن يكون ناشطا على مستوى الإقليم المستهدف (التنشيط البيداغوجي ص 12)

2.2 كيف تؤسس شبكة ؟

تأسيس شبكة هو إجراء يمكن أن يأخذ وقتا، و ينقسم إلى أربع مراحل أساسية:
مراحل تأسيس شبكة و التي قد يتغير فيها هذا الترتيب

المرحلة 1 : تحديد أهداف

الأهداف تحدد انطلاقا من الإشكاليات و الحاجيات المكتشفة معا.

1. تحديد أهداف
2. تنظيم الشير الداخلي
3. تحديد نشاطات
4. تجنيد إمكانيات و موارد

- الأهداف تجب صياغتها من قبل أكبر قدر ممكن من الأعضاء المختلطين و هذا يسمح بضمان خصوصية المشروع من طرف أعضائه.

- على الشبكات أن تنجز أهدافا واضحة، و التي ستحدّد فيها بعد اتجاههم، نشاطاتهم الرئيسية، و نمط الأفراد و المنظمات المحتمل أن تكون أعضاء فيها.

- يجب أن تكون قادرة على التطور .

المرحلة 2 : تنظيم الشير الداخلي.

الشيير:

- هل نختار تطابقية الشبكة أم لا؟
- إذا تقررت تطابقية الشبكة، فما هي الخيارات القانونية الممكن تجنيدها على إقليم أو أقاليم تدخل الشبكة؟
- غالبا لا يوجد إطار نوعي مخصص للشبكات.

نمط الحكم:

- إجراءات اتّخاذ القرار؟

- من في الحكم؟ إي تجديد للهيئات المسيرة؟

- كيف تقدّم هذه الهيئات الحساب للأعضاء؟

=> مثال لشكل جمعي (جمعية عامة، هيئات منتخبة، لجان عمل)

أطلبوا من المشاركين إيجابيات و سلبيات المطابقة حسبهم؟



Top-down / Bottom-up

المنخرطون الفاعلون في الشبكة :

تتكون شبكة من فاعلين و فاعلات، و الذين يجب أن تكون وظائفهم محدّدة و معيّنة منذ تأسيسها. و يقتضي منذ ذلك طرح سلسلة من الأسئلة:

- طبيعة المنخرطين و انفتاح الشبكة؟ من هم الأعضاء الأساسيون (بما فيه شكلهم القانوني بتجميع جمعيات مثلا، فاعلون في هيئات، ممثلون في مؤسسات الخ..)

- ما هي النقاط المشتركة و نقاط اختلاف الأعضاء: هل يجب عليهم أن يصطبغوا و يمتازوا بطبيعتهم التكاملية / أو بالعكس بتمثيليتهم؟

- إجراءات الانخراط في شبكة؟ هل نختار الاستقطاب ؟

- أمهات مختلفة من المنخرطين؟

- التزامات، حقوق وواجبات المنخرطين؟

- توزيع الأدوار و مستوى المشاركة؟ بين الشركاء و الأعضاء و المشاركين و المستفيدين، و المستعملين.

المرحلة 03 : تحديد و تعريف النشاطات

القوة المحركة لشبكة يحافظ عليها من خلال مشاركة نشيطة في

نشاطات نوعية تسمح بالتداخل و التبادل بين أعضاء الشبكة. هذه النشاطات ستختلف بالطبع حسب موضوع الشبكة و ما بأمله الأعضاء. يجب أن تستجيب هذه النشاطات لحاجيات محدّدة للأعضاء، و من المستحسن أن يكون القرار بشأنها قد إتخذ جماعيا.

- يجب الحذر و الحرص في نفس الوقت على أن لا تحدث كثافة للشبكة في مجال النشاطات. الخطر إذن مضاعف : ملل المنسقين و لكن كذلك الأعضاء الذين قد يرون أن المشاركة في الشبكة تأخذ منهم وقتا كثيرا. إنه من الممكن بالطبع اقتراح نشاطات مختلفة و التي لا يشترط من جميع الأعضاء المشاركة فيها.

المرحلة 4 : تجنيد إمكانيات و موارد

الإمكانيات : هذه الإمكانيات يمكن أن تتكون من :

الموارد البشرية الموضوعة تحت تصرف الشبكة.

- إمكانيات مادّية، و تزويد.

- موارد مالية يمكن أن تأتي من انخراط الأعضاء، أو سند الممولين.

و تجنيد موارد مالية يتطلب ترسيم الشبكة و وضع إجراءات

تسيير الميزانية و المحاسبية.

إنه إذن من المهمّ النجاح في تجنيد موارد مع بذل مجهود للحفاظ على الاستقلالية عن ممولين أساسيين.

في نهاية تقديم إجراءات تنصيب الشبكة يقترح " تدريب الميثاق" (جزء 02 cf، تنشيط بيداغوجي، تدريب ص 12) .

الميثاق هو الوثيقة المرجعية المشتركة التي تسمح للأعضاء بالتعارف المتبادل فيما بينهم و ضمان التزام حول قيم مشتركة .

وهذا يعتبر نوعا من جعل الانتماء إلى الشبكة ماديا و ملموسا، و يسمح بالترسيم الضروري للهوية، و بهذا المعنى فإن مضمونه يعكس أهم مراحل بناء و تنصيب الشبكة.

3 - تسيير و تنشيط شبكة

3 - 1 - تنشيط الشبكة

◊ تنشيط الشبكة مرتبط بشكل كبير بالانخراط الفعلي الشخصي للأفراد حتى لو كان هؤلاء يمثلون هيئات. إنه من المهم أن تكون الشبكة قادرة أن تعتمد على الهيئات بسبب حركية الأعضاء.

◊ وضع إجراءات الشبكة:

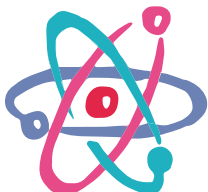
A60

Exercice Charte

- ✓ الجوهر التمثيلي لأعضاء الشبكة، و خاصة الشرعي في نظرهم، هو قادر على البقاء في اتصال مع الأعضاء الآخرين. يتخذون المبادرات و هم مسؤولون عن ملامح التنسيق و التسيير و التزويد. مع التفكير في تحضير تجديد لتجنّب الملل .
- ✓ عدد محدود من الأعضاء النشطين الذين يستند عليهم جوهر الشبكة .
- ✓ مستخدمون و مستفيدون سابقون من الشبكة و لكن ممن يستطيعون كذلك الاختيار بالنسبة للبعض للانضمام الفعلي بأن يصبحوا أعضاء نشطين.

زوم (ZOOM) حول منشط شبكة:

- ◊ أن تكون منشط شبكة هي وظيفة مهمّة، و على المنشط: - أن يعرف كيف يكلف أو يتنبذ : تكليف الغير للقيام بشيء بدلا من أن يقوم به هو ذاته .
- و لكن كذلك اتّخاذ مبادرات.
- أن يكون فضوليا: أن يبحث و يلتفت إلى كل ما يمكن أن يخدم الشبكة.
- أن يبقى خفيا: أن يجعل دائما المساهمين في الشبكة في المقدّمة.
- أن يكون قريبا من الميدان.



أعضاء نشطون
مستخدمون
الجوهر

توازن سريع الانكسار أحيانا بين:

- ترك مبادرة التنشيط للأعضاء و المخاطرة بالإضعاف التدريجي.
- تنشيط الشبكة بشكل جدّ توجيهي و التعرض لخطر إفشال لكل مبادرة من طرف الأعضاء.

التنشيط الدّوري مهما كانت دورية هذا التنشيط - هو عنصر مفتاح لشبكة "حية". أعضاء الشبكة لا يحسون فعليًا بأنهم جزء مهم في الشبكة إلا من خلال التنسيق الذي نذكرهم به بصفة منتظمة بأن الشبكة موجودة لتقديم لهم خدمة أو تتطلب منهم مشاركة.

2.3 إنتاج و حركة المعلومة

- ◊ ضمان توزيع المعلومة داخليا (أنترنت، نوسيلتر، مايل..)
- ◊ حول موضوع الشبكة و نشاطات الأعضاء.
- ◊ التواصل و التعريف بالشبكة في الخارج: ممولون، جمهور مستهدف، أعضاء آخرون مهتمون الخ...
- ◊ إنجاز سندات تقديم الشبكة (لافتات، مواقع أنترنت، فايسبوك، الخ..)

3.3 الشروع في انجاز النشاطات أمثلة:

- ✓ رسملة التجربة و تبادل المعلومة. تشجيع رسملة التجارب هي إحدى الإيجابيات الأساسية للعمل في شبكة :
- ✓ تبادل التجارب خلال لقاء دوري.
- ✓ تقاسم طوعي من طرف أحد الأعضاء تجربة قد تكون مفيدة للأعضاء الآخرين من خلال نشرة لصالح أعضاء الشبكة .
- ✓ وضع مجموعة عمل حول موضوع محدّد بغرض جني تجارب هذا و ذلك.
- ◊ المساعدة للمنظمات العضوة من خلال إنجاز تكوينات / مجالس مناسبة لاحتياجات تمسّ مختلف الأعضاء.

4 خلاصة : ما هي المخاطر و العوامل المفاتيح لنجاح شبكة؟

- مخاطر:
- ◊ عدم وجود أهداف واضحة و صعوبات في الاستجابة للحاجيات .
- ◊ عدم تساوي بين الأعضاء .

- ◊ هيمنة بعض الأعضاء أو المنافسة بينهم.
- ◊ مركزية شديدة من طرف المنسّق.
- ◊ حقائق الميدان بعيدة جدّا : الأمانة قد تجد نفسها بعيدة عن حقائق أعضاء الشبكة (خاصة في الشبكات شمال - جنوب)
- ◊ قلة الموارد: الشبكات تعاني دائما من نقص الإمكانيات لتمويل

مثال للتجنيد

تنسيقية جنوب تأسست سنة 1994، تجمع اليوم أكثر من 130 منظمة غير حكومية، من بينها حوالي مئة عبر ست تجمعات .

تضمن مهمة مزدوجة في مساندة مهنية المنظمات غير الحكومية الفرنسية، و تمثيل مواقفهم أمام الهيئات العمومية و الخاصة، في فرنسا ، أوروبا ، و في العالم.

Actualités	Agenda
Formations	Financements
Prestataires	Organisme ressources
Documents ressources	
Analyses et position	

نشاطاتها و التنسيق .

- ◊ تشويه الإعلام و / أو سوء الإعلام المتبع من طرف الشبكة.
- ◊ تداخل الممولين مع خطر الانحراف.

- للوقاية من هذه المخاطر، يقتضي الأمر الانتباه إلى النقاط التالية:
- ◊ انتداب : بعض نشاطات الشبكة يمكن انتدابها لواحد أو عدّة أعضائها، بغرض تجنيد الأعضاء و "لا مركزية" المسؤولية.
- ◊ تجديد الوسائل.
- ◊ صيانة الشرعية : الشرعية يمكن زيادتها بإدخال أشخاص محترمين في أحداث الشبكة و / أو بإطلاق حملة إخبارية أو تحسيسية.
- ◊ جعل المستفيدين معنيين.

◊ تقييم الشبكة و نتائجها من خلال تقييمات داخلية و خارجية تأخذ بعين الاعتبار شروط كمية و نوعية.

تقديم الشبكة مذكرات و تواريخ

تبعاً ليوم 29 افريل 2009 "تاريخ - مذكرات ونقل بجزيرة فرنسا" فإن الفاعلين المكلفين بقضايا الذاكرة قد عبّروا عن الرغبة في مواصلة القيام بتفكير و نشاطات و وضع شبكة فرانسيليان (francilien) حول هذه المواضيع أهداف التعاضد و الوضع في الشبكة قد انطلقت قبل هذا اليوم ما دامت بعض الهيئات كانت تعمل معا من قبل .

هذه الديناميكية للشبكة، المدفوعة بالتأكيد بمبادرة (l'ACSE) وناحية جزيرة فرنسا، اعتبرها مجموع الفاعلين كنتيجة منطقية لاجتماعات عديدة، انطلقت منذ 2008. نص الميثاق الذي يلي، يلخص فلسفة و أهمية و حساسية وضع مثل هذه الشبكة.

المجلس التأسيسي لـ 22 مارس 2010 الذي صادق على التأسيس و المادة 2، ومستخلص القانون الأساسي حدّدت الهدف.

"شبكة ذاكرات- تواريخ في جزيرة فرنسا" القانون الأساسي المادة 2 الهدف.

تنشيط بيداغوجي



شهادة تقديم شبكة محلية

طلب من ممثل الشبّكة المخترار أن يُقدّم شبكته، بالتركيز على:

- ◄ أصلها
- ◄ الدوافع التي أدّت إلى تأسيس الشبكة.
- ◄ نمط الشبكة
- ◄ الأهداف
- ⌚ المدة: 1س و 30د



تدريب رقم 1

brainstorming حول كلمة " شبكة " / حساسية و أهمية الشبكة كل مشارك مدعو لكتابة 3 كلمات مفاتيح على 3 أوراق مختلفة يجمعها مع كلمة "ميثاق" أي حوالي 36 كلمة لمجموعة من 12 عضو. وكل واحد يأتي فيما بعد ليلصق أوراقه الثلاثة على السبورة الورقية. ثم ترتب تدريجياً وتُختارُ بشكل اقل تباعدا انطلاقاً من الفئات التي ستظهر.

- أمثلة:
- أفعال: تعضيد، إعلان، التفتح على الخارج، تنمية، تعاونات.
- أجزاء مشكلّة: تبادل ت، تقاسم، شفافية، تطوع، شرعية، إزالة الحواجز، اختراق، قرارات ثنائية أو جماعية، مسؤولية ثنائية أو جماعية، لامركزية، وساطة .
- المكوّن أو أحد المشاركين يُكلّف فيما بعد بإنهاء هذه التصفية و الاختيارات و الترتيب و التعليق على الكلمات المقترحة.
- التدريب يجب أن يسمح بوضوح القيمة المضافة كضرورة منتظرة من الشبّكة و الدوافع المُبرّرة لتأسيسها. إذا كانت الكلمات المفاتيح تظهر في نفس الوقت صعوبات خاصة بشبكة، تستطيعون العودة إليها لاحقاً.

⌚ المدة: 30 دقيقة



التدريب رقم 2: تحليل ميثاق شبكة.



المقياس

تحليل ميثاق شبكة



الهدف

مراقبة فهم حساسية و أهمية ميثاق .
امتلاك النقاط المفاتيح لميثاق في خدمة شبكة فاعلين و منظمات.



عدد المشاركين

إلى غاية 12 يقسمون إلى فوجين



المدة

1 سا و 30 دقيقة
التحضير : 20 د (قراءة الوثائق)
التدريب: 40 د (الإجابة عن الأسئلة و إعادة تسجيلها على الأوراق البيضاء)
استخلاص : 30 د



ملاحظات

إذ لم تختاروا القيام بتحليل ميثاقين آخرين قوموا بعناية باختيار موائيق مختلفة بشكل ظاهر لتسهيل التدريب و المقارنة.



الوسائل الضرورية

تحضير مسبق لأوراق كبيرة بيضاء (flip chart) و أقلام شفافة ووضعتها تحت تصرف الفوجين.
سيورات لإصاق الأوراق البيضاء عند استرجاع الورقات حتى ترى من طرف الجميع.



تعليمات

الطلب من كل فوج أن يفكر في السؤالين أدناه و كتابة عناصر الإجابة على ورقة كبيرة بيضاء.
- لما يصلح ميثاق؟
- ما هي حسب نظركم العناصر التي يجب أن تظهر في ميثاق؟
الطلب من كل فوج أن يقوم بتحليل ميثاقين على ضوء أولى عناصر إجاباتهم.
قوموا بتوزيع الميثاقين و كذا تقديم سريع للشبكتين المعنيتين.
على كل فوج أن يفهم المضامين و يجيب على الأسئلة أعلاه و التي يجب أن يكتبها على ورقة كبيرة بيضاء .
- تحليل هذه العناصر في ميثاقين (الأمثلة المرفقة : شبكة جونر في عمل، مذكرات و تواريخ جزيرة فرنسا Ile de France
- قراءة هذين الميثاقين، هل تمنحك الرغبة في الانخراط في الشبكة ؟ نعم/لا/لماذا؟
- لا تعيدوا إلا الملاحظات الإيجابية للمشاركين الآخرين .



جمعية "شبكة ذاكرات تواريخ في جزيرة فرنسا" تهدف إلى ترقية نشاطات يقوم بها أعضاؤها و مبادرات جموعية و مواطنة في مجالات القضايا الحضرية و الأحياء الشعبية، الهجرة، عالم الشغل و عالم العمال في جزيرة فرنسا باستخدام مقارنة الذاكرة و التاريخ. هذه النشاطات تسجل في ديناميكية جماعية و شاملة لحقوق الإنسان و المواطن و الكفاح ضد الأفكار المسبقة، الدوران في مخطية مسطرة، و كل أشكال الكفاح ضد التمييزات و عدم المساواة.

هذه الشبكة هي هيئة استناد و تنسيق طوعي للجمعيات، الاتحاديات، الفيدراليات و حركات جهوية ووطنية تنشط في مجال الذاكرة و التاريخ الاجتماعي و الثقافي بجزيرة فرنسا.

الأعضاء المنخرطون في "ميثاق" الشبكة يشاركون بنشاط في النشاطات الجماعية للشبكة، ويستعملون كوسائل: المعلومة المتبادلة، التحوار، التفكير، التعاون والتعبير والنشاط المشترك على المستوى الجهوي. الشبكة تتصرف بتسويق وتعاون على المستوى المحلي، الوطني، الأوروبي والدولي. نشاط الجمعية مستقل عن التكتلات السياسية، الفلسفية والعقائدية. (الجمعية التأسيسية بتاريخ 22 مارس 2010- باريس، مستخلص من القانون الأساسي) <http://www.memoires-histoires.org>

شبكة جونر في نشاط

تأسست سنة 2003 الشبكة (genre) في نشاط وعدت بالتكفل بمختلف حالات الأماساواة بين النساء والرجال في سياسات و برامج التنمية. تضم أكثر من 2800 عضو (منظمات و أفراد) أكثر من 50 بلدا، أساسا البلدان الفرنكوفونية. تمتاز بنوعية التنوع في تدخلاتها وكفاءتها في استقطاب فاعلات و فاعلين في التنمية من الجنوب والشمال. معترف بها كمحاور مفتاح في تقليص حالات الأماساواة بين الرجال والنساء في فرنسا والعالم الفرنكوفوني، جونر (genre) في نشاط (GEA) هي شبكة منظمات وأشخاص يساندون الأخذ بعين الاعتبار للنوع في التنمية، تأسست سنة 2003 مبادرة من وزارة الشؤون الخارجية والأوروبية الفرنسية، وهذه الشبكة تتصرف لصالح:

- القضاء على كل أشكال التمييز والأماساواة تجاه النساء.
- التحول الاجتماعي والحصول العادل على الحقوق، الموارد والفرص.
- المساواة بين النساء والرجال بتسكين فردي و جماعي.
- سياسات وبرامج تساهم في العدالة بين الجنسين والنوع وفي تطوّر مستدام عادل للنساء والرجال.

المبادئ المؤسسة لشبكة (GEA)

الشبكة نوع في النشاط تستند على 3 مبادئ مؤسسة تقود نشاطاتها و توجهاتها: مشاركة نشطة لأعضائها، تفتح على كل الإشكاليات المرتبطة بالنوع ووظيفة سهر على حقوق النساء. اهتمام كل النساء والرجال: الضمان الوحيد لنجاح الشبكة المشاركة النشطة للأعضاء في توجهات ونشاطات الشبكة حيوي. فالشبكة لا تستطيع أن تعيش، ماديا، عمليا وفكريا، إلا إذا

احتضنها أعضاؤها. وعلى الشبكة أن تتابع المبادرات الموجودة، ولكن في نفس الوقت على أعضاء الشبكة أن يقدرُوا على التمييز في ديناميكية عرض وليس فقط الطلب، فمثلا يمكنهم إيواء مجموعات عمل موضوعاتية. شبكة ذات أبعاد متعددة الأقطاب. في هذا السياق من توسع أوروبا، فإن محور اهتمام الشبكة يجب أن يتمدد إلى ابعده من الشمال والجنوب، لإدماج تجارب مجددة في بلدان في طور التحول بأوروبا الشرقية، خاصة حول إشكاليات نوع /نزاعات وتحوّل الهويات "مذكر / مؤنث" في فرنسا كذلك، هناك مبادرات من طرف و / أو من اجل النساء تستحق الاستماع والتمتين.

وظيفة سهر على حقوق النساء

للشبكة دور سياسي يجب أن تلعبه، فهي قادرة على مساندة عمل منظمات تشط حول جوانب نوعية لعلاقات النوع (مثال: العنف المنزلي) أو المشاركة السياسية للنساء في هيئات اتخاذ القرار. هذا أساسي لتجنب سوء استعمال أو عدم تسييس إدماج النوع. من جهة أخرى، يجب أن يصبح أداة تأييد مهمة لتجنب تبخر قضايا النوع في سياسات الاقتصاد الكلي و أثناء الأحداث الوطنية والدولية.

<http://www.genre-enaction.net/spip.php?article8348>

ميثاق الشبكة تواريخ و هجرات

أمام البروز المتنامي و تعدد "مشاريع الذاكرة" منذ نهاية سنوات 1990، الضرورة تقتضي التفكير معا في حركية بين المقاربة الخاصة "بالذاكرة" و المقاربة التاريخية أو العلمية ووضع الفكرة للجمع، فاعلون جمعويون، هيئات عمومية: أن "الذاكرة مادة للتاريخ" مناقشة قضايا التحول الحضري، الهجرات أو كذلك "ذاكرة" العمل لا يمكن القيام بها دون مسافة علمية، وجعل مواد الذاكرة موضوعية شيء ضروري لإنتاج المعارف. "المذكرات" الفردية و الجماعية تسجل في إطار تاريخ شامل للعلاقات الاجتماعية العمل المنهجي للمحافظة و تميم الأرشيف المكتوب و الشفوي و السمعي البصري كلها ضرورية لكل مشروع ذاكرة. انه من الضروري كذلك تشجيع التشكل في الشبكة و تأهيل الفاعلين، المعنيين على مستوى القطر، لقيادة مشاريع ثقافية حول التاريخ و الذاكرة. و للقيام بالعمل على كامل وجهه على المدى الطويل، يجب علينا الأخذ بعين الاعتبار لـ:

التنامي الحديث- تاريخيا في المحيط السياسي، الثقافي و المؤسسي للاهتمام بالمذكرات و التاريخ و الهجرات و حساسية ذلك. كذلك، العمل الضروري حول التمثيلات المهيمنة، التعدد و الطبيعة المحدثة لإشكاليات الذاكرة و التاريخ تصدم أماميا مع كل مع إجراء ذكري، و في نفس الوقت، تستلزم للوصول بها إلى النهاية كفاءات متعددة الاختصاصات. الاعتماد، امتلاك وسائل منهجية و بيداغوجية مناسبة من الطرف الفاعلين المعنيين و حاملي المشروع. قضية تقييم الموارد سواء المالية أو التنظيمية و اللوجيستية في حدود هذا الاهتمام الجديد هو في آن واحد شرعي و حاسم. العمل في الشبكة يفتح لكل الفاعلين أفاقا مستقبلية. انه يسمح لهؤلاء وأولئك بالتعارف و بتعميق ممانسة تظاهرات فردية و / او جماعية، بتعاضد بن ديناميكيات عمل في الميدان حول إشكاليات متقاسمة. إطلاق شبكة فاعلين في هذا المجال هو ثمرة ذكاء جماعي، متمركز على المساواة بين أعضائها. هذه الشبكة تعبير للإرادة الحرة والمستقلة لبناء مشروع مشترك مستدام.

الشبكة، تنظيمها، أهدافها

مبادئ التنظيم - نهايتها
 ◇ الإطار الموحد، التطوري، المرئي بأشغال المجموعات الموضوعاتية و هيكلية الشبكة حول أحداث جماعية متمركزة حول قضايا التاريخ/ الذاكرة و الإنتاج الثقافي في هذا المجال .
 ◇ احترام و إدماج تنوع المقاربات و الفاعلين لأنها تأسيسية لثراء الشبكة و أعمالها.
 ◇ خلق ديناميكية جهوية حول قضايا تاريخ/ ذاكرة السكان و أحيائها الشعبية. بديناميكيتها واستثمار الفاعلين فيها، فان الشبكة تستطيع من خلال اللقاءات تشجيع التبادلات و الإنتاج الثقافي والفني بروز مشروع موحد حول ترقية حوار حقيقي و تبادل بين الثقافات.
 ◇ إمكانيات قيام الفاعلين و حاملي المشاريع بكل المبادرات أو القيام بأعمال ذاكرة و القدرة على الإستناد على شبكة فاعلين في إقليم جهة الجزيرة الفرنسية بارتباط مع شبكات أخرى جهوية، وطنية و أوروبية.

تنظيمها هيكلها الإسنادية و التفكيرية
 ◇ لجنة توجيه و تنظيم والتي من مهامها الأساسية السهر على

دهومة التوجيهات الإستراتيجية التي حددها الميثاق و تجنيد كل الفاعلين الحاملي لمشاريع مدرجة في المشية.
 ◇ اللجنة رعاية للمبادرة (هيئات، شخصيات، جمعيات...)
 ◇ لجنة علمية.
 ◇ مجموعات عمل متكوّنة من أعضاء الشبكة المشتغلين حول المواضيع التالية:
 ◇ (أموال و موارد الشبكة، الشبكة وعلاقتها بشبكات أخرى جهوية و دولية و بتدقيق أكثر أوروبية، تنظيم الشبكة، نظامها الداخلي)
 ◇ الاجتماع العام الفصلي لأعضاء الشبكة لتدقيق و تكملة الميثاق وملحقاتها بالنظر لاقتراحات لجنة التوجيه انطلاقا من خاتمات أفواج العمل الموضوعاتية و الرأي الاستشاري للجنة العلمية:

وثائق ملحقة بالميثاق:

- ◇ لجنة التوجيه: أعضاؤها، دورها، أهدافها للسنة الجارية.
- ◇ هيكل الإسناد و التفكير: أعضاؤها، أدوارها (لجنة التوجيه، اللجنة العلمية)
- ◇ أفواج العمل (المواضيع، الرئزامة، الأجال)
- ◇ قواعد التسيير الداخلي وهيكلية الشبكة .

ميثاق شبكة "نوع في نشاط"

نوع
في
نشاط
اتفاقيتنا

من هي "نوع في نشاط"؟

"نوع في نشاط" هي قبل كل شيء شبكة توجد منذ 2003، وظيفتها الشاملة هي المساهمة في تقليص اللامساواة بين النساء والرجال في البلدان الفرنكوفونية. هدفها هو الإعلام، والتكوين والتجنيد للفاعلين والفاعلات الفرانكوفونيين في التنمية في الشمال وفي الجنوب، حول مقاربة النوع. يتعلق بتسهيل "العمل معاً" لتطوير السياسات والممارسات التنموية نحو الأخذ بعين الاعتبار الفعلي لحالات اللامساواة بين النساء والرجال، التي هي بعد أساسي وأهم.

شبكة نوع في نشاط هي مساحة تبادل حول ممارسات ووسائل ترقية حقوق النساء والمساواة في النوع في السياسات العمومية والبرامج والمشاريع (الدولية والمحلية)، التكوينات، التعليم، البحث، الخ. تضم اليوم حوالي 3000 عضواً (أفراد و هيأوية) وتشجع العمل في التعدد الاختصاصات، كما تشجع التبادلات شمال/جنوب و جنوب/جنوب و تخلق تناسقاً بين أعضائها لتدعيم التأييد لصالح المساواة نساء/رجال. الشبكة يساندها مختلف الممولين. و لغة عمل (نوع في نشاط) هي الفرنسية.

"نوع في نشاط" هي كذلك جمعية أسست سنة 2009 من قبل 31 عضواً نشطاً في الشبكة بغرض تحسين متابعة أهدافها. جمعية، "نوع في نشاط" هي المحرك الذي ينشط شبكة "نوع في نشاط". فريق التشييط والمنخرطات و المنخرطون المنتظمون في فرق عمل، يقومون بـ:

- جمع و توزيع المعلومات (مختلف السندات)؛
- تنشيط و تموين موقع انترنيت (ملفات، و منتديات، و مناقشات... الخ)؛
- تنمية وقيادة مودجية للوسائل (تكوين، تسيير المشاريع، متابعة و تقييم)؛
- تنظيم ملتقيات (على المستوى المحلي، الوطني، و الدولي)؛
- تركيب ووضوع مشاريع بشراكة (تكوين، بحث، تأييد، الخ...);
- مراقبة منظمات في أخذها بعين الاعتبار للنوع؛
- القيام بمهام مساندة- نصح أمام مختلف الهيئات؛
- تجنيد فاعلات وفاعلين فرانكوفونيين حول حملات تأييد؛
- تشجيع وجود الفرانكوفونيين في الأحداث الدولية؛
- ترجمة و توزيع نصوص أساسية بالفرنسية؛
- دعم تنظيم هيئات أخرى تعمل لنفس الغرض.

ما هي نظرة نوع في نشاط؟

أعضاء الشبكة الذين يستطعون كذلك أن يكونوا منخرطين في الجمعية، يتقاسمون نظرة و يعملون معا من اجل:

- تغيير الروابط الاجتماعية للجنس من اجل مساواة النساء و الرجال
- محاربة علاقات السيطرة بين الأشخاص و كذلك بين الشعوب و البلدان و الثقافات.
- ترقية مودج لتنمية يتركز على العدالة الاجتماعية و احترام الحقوق البشرية للنساء و الرجال.
- قيادة ديمقراطية تدخل فيها النساء و الرجال

ما هي التزامات أعضاء شبكة "نوع في نشاط"؟

- الانخراط و الترقية لنظرة ورؤية الشبكة.
- العمل مجدداً لترقية و تطبيق مقاربة "نوع و تنمية"؟
- المساهمة في التبادل النشط و / أو إنتاج المعلومات القادرة على إثراء المعرفة الجماعية.
- تقاسم تجربتهم و خبرتهم للسير إلى الأمام بأخذ بعين الاعتبار للنوع.
- التعريف بالشبكة و الجمعية "نوع في نشاط"
- الإدلال و إبراز التسامح تجاه الآراء المعبر عنها من طرف مختلف الأعضاء.
- عدم استعمال كلام يميز (من حيث الجنس، العرق، الخوف من الممثلين).

ما هي التزامات منخرطات و منخرطي جمعية "نوع في نشاط"؟

- المساهمة في الحكم الراشد للجمعية و الشبكة.
- نزع الغطاء عن الإشكاليات المرتبطة بأهداف و مشاريع الجمعية؛
- الكون قوة اقتراح؛
- المشاركة في أفواج العمل واللجان الموضوعاتية؛
- المساهمة في تنظيم و النشاطات المنظمة من طرف نوع في نشاط (ملتقيات، أيام، دراسية، نشرات الخ....)
- العمل في شفافية، بروح زمالة و بدون تنافسية؛
- احترام الأخلاقيات و القوانين الأساسية للجمعية؛

ميثاق محرر في بوردو، باماكو، كينساسا نيامي، الرباط، واقادوقو، بوجمبورا، باريس، انطناناريفو، دوالا، الخ... و مصادق عليه من طرف مجلس الإدارة، أكتوبر 2012

الإتصال بنا : www.genreenaction.net - coordination@genreenaction.net

Allée Ausone, 33607 Pessac Cedex, France 11

* يجب أن تكون عضواً في الشبكة للانخراط في الجمعية.



الجمعية و بيئتها وضع حملة تأييد

الهدف التربوي

في نهاية التكوين، يجب على المشاركين :

- ← أن يفهموا أكثر معنى التأييد
- ← أن يستوعبوا أحسن، إجراءات بناء حملة تأييد و توزيعها إلى مراحل أساسية



مكتسبات قبلية

← لا توجد مكتسبات قبلية



التنشيط البيداغوجي

← لمحة مقدّمة حول التأييد.

← شهادات.

← تطبيق : وضع حملة تأييد



وقت

← يوم واحد إلى يوم و نصف يوم حسب مدّة التطبيق و الشهادات.



194	1 التأييد ، تعريفه و دوره
194	1.1 تعريفات و نقاط مفاتيح
194	1.2 مختلف أشكال التأييد
195	1.3 التأييد، ما قيمته المضافة ؟
195	1.4 حدود التأييد ؟
196	2 إنجاز استراتيجية للتأييد
196	2.1 المرحلة 1 : جمع و تحليل المعلومات
196	2.2 المرحلة 2 : تحديد أغراض و أهداف التأييد
198	2.3 التعرف على المستهدفات
199	3 إنجاز حملة تأييد
199	3.1 ارتباطات ؟
199	3.2 تعرفوا على مواردكم
200	3.3 انجاز مخطط محاضرات و برنامج عمل
201	3.4 متابعة و تقييم حملة التأييد

توجيهات للمكوّنين

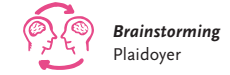
هذا المقياس يمكن أن ينجز في إطار تكوين حول النشاط الجماعي للجمعيات، و الوسائل في خدمة التغيير.

هذا المقياس مكمل للمقاييس حول الشراكة و حول التسيير في شبكات.

التنشيط التربوي يدقّق التقديم النظري بشكل منتظم و يسمح بالتبادل بين الجهد النظري و اهتمام المشاركين و جهدهم.

من أجل ديناميكية التقديم النظري، يجب تكليف المشاركين بتقديم ملخص حول معارفهم الأولية حول الموضوع المعالج، و يستطيع المنشط أن ينطلق بتقديم لمحة حول مبدأ التأييد. وضع أكبر قدر ممكن من الأمثلة الملموسة التي تأخذ مكانا في القطر أين وضع هذا التكوين.

1. التأييد، تعريفه و دوره 1.1 التعريف و النقاط المفتاحية



توجد تعريفات متعددة لكلمة تأييد. و التعريف المتمسك به هو التعريف المقترح من طرف ملتقى نجاعة التنمية لمنظمات المجتمع المدني .
” التأييد هو مجموعة نشاطات منظمة موجهة للتأثير في السياسيين و نشاطات المتحكمين في السلطة بغرض تحقيق تغييرات إيجابية و مستدامة“
النقاط المفتاحية للتأييد هي التالية :

- ✓ تغيير ايجابي / المساهمة في تغيير اجتماعي.
- ✓ في خدمة المصلحة العامة .
- ✓ استقبال المستهدف المفضل : المتحكمون في القرارات (السياسيون الخ..)
- ✓ البحث عن بلوغ و تحقيق نتيجة محدّدة .
- ✓ عبر مجموعة إجراءات.

مسيرة تأييد

1.2 مختلف أشكال التأييد

- ◀ إن أشكالاً مختلفة للتأييد يمكن أن تكون مشتركة و مكتملة لبعضها :
- ◊ حسب سلم القطر المستهدف (الدولي و / أو الوطني و / أو الجهوي و / أو الأقليمية).
- ◊ حسب من هو صاحب المبادرة و حامل التأييد (منظمة غير حكومية ؟ / أقلية محلّية بالشراكة مع منظمة غير حكومية ؟ / أقلية محلية وحدها)
- ◊ يمكن أن تتعلق الأمر بتأييد خارجي و عمومي أو تأييد داخلي و تقني

خارجي و عمومي
تجنيد الرأي للتأثير في السياسي، بوضع النقاش في المواجهة مع إرادة لفت الانتباه و الحث على إجابة عمومية.



داخلي و تقني
عمل إجراءات لدى المقررين السياسيين، و جهد تحليل و خبرة، و المشاركة في اجتماعات العمل التقني، اتفاقيات في مجال استشارية.

منذ مدة طويلة فضّلت المنظمات غير الحكومية التأييد الخارجي بتجنيد شبكة الرأي العمومي عبر حملات جد إعلامية مركزة خصوصا على المواجهة. سنتقلب من الآن بإرادة أكثر نحو التأييد الداخلي و التقني الذي يبدو حاملا لتأثيرات أكثر.

حسب الغرض من التأييد، فإن الجمهور المستهدف و حالة الإقليم، واحدة أو عدّة أشكال من التأييد و معانيه القريبة يمكن تجنيدها .

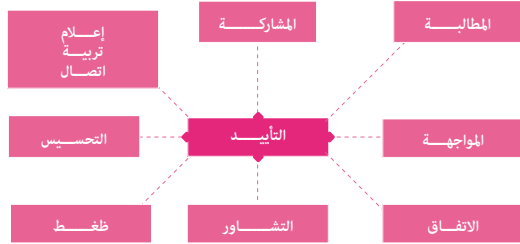
المشاركة : في استعمال مساحات تقاسم السلطة، (حين توجد هذه المساحات، هيئات متساوية الأعضاء، لجان خارجة عن المحلية الخ.....) لتطوير السياسات العمومية، يسمح بالبناء المزدوج.

المطالبة و المواجهة: بناء علاقة قوّة لحمل السلطات العمومية للاتفاق تحت الضّغط.

إعلام تربية و اتصال : التأثير في السياسيين بالإعلام / التحسيس للرأي العام، فرع خاص من السكان يملك إشكالية.
- الضّغط : يمكن أن يستهدف مصالح أكثر قوّة أو خاصة، من خلال إجراءات مسموح بها لكن أقل شفافية .

◀ التأييد ملتقى لمعاني أخرى

التأييد إجراء و مسيرة للتأثير السياسي من بين أخريات مع قيمتها و حدودها و التي لا تستطيع الاستجابة لكل الوضعيات.



التأييد يتمفصل عن أبعاد المشاركة و المواجهة و الإعلام و التحسيس و التشاور الخ.. ، و التي هي كلّها موجهة نحو عملية تغيير اقتناع أصحاب القرار.

3.1 التأييد، أية قيمة مضافة؟

التأييد وسيلة في خدمة التغيير الاجتماعي يستخدم أكثر فأكثر بقيمة مضافة قوّة. الأسباب الأساسية لصالحه هي التالية:

أولا، تجب دعوة المشاركين لاقتراح أجوبة لهذا السؤال .

◀ يقوّي الاستدامة، و التأثير و سلّم المشاريع

- ◊ في غياب التغييرات الهيكلية حول أصول الإشكاليات المتعرّف عليها و بدون تحوّل حقيقي للبيئات الاقتصادية، السياسية، و الاجتماعية و الهيئاتية، فسنالاحظ بقوّة بأنّ التأثيرات المنتظرة (في مجالات مكافحة الفقر أو ضدّ عدم المساواة) فإنّ المشاريع في إطار التطبيق هي محدودة.
- ◊ في أغلب الحالات، فإنّ التغيير المنشود من صلاحيات القرار العمومي سواء المحلي أو الجهوي، الوطني أو الدولي.

◀ يقوي مشاركة المواطنين، و المجتمع المدني في إجراءات التأثير السياسي.

- ◊ تنامي مشاركة المواطنين في تحديد السياسات العمومية.
- ◊ الاعتراف بحقيقة متعدّدة المتدخلين.

- ◊ يحسّن نجاعة النشاط الجمعي
- ◊ يوسع أفاق المتدخلين الجمعيين و يقوّي قدراتهم على التعرّف و التحليل لموارد المعلومات، و على فهم المخاطر العامة) الاجتماعية، السياسية، و الاقتصادية..) في مجال تدخلاتهم.
- ◊ يشجّع العمل المنسق مع أطراف أخرى أساسية، و التوافق.
- ◊ يسمح بربط المحلي (المشروع) بالعام، و ربط الصغير (القرية، المشروع) بالكبير (الاختبار الكبير) السياسي و التشريعي و الاقتصادي الخ..)

4.1 حدود التأييد؟

كثرة الرسائل تقتل الرسالة؟

تعدّد حملات التأييد التي تبادر بها منظمات مختلفة حول مواضيع مختلفة قد يسيء إلى تأثيرها الفعلي للأسباب التالية: فقدان المقروئية مع خطر تقديم رسائل مختلفة أو متناقضة، و ملل السياسيين و الرأي العام، و شبكات أساسية و التي هي الصحافيون الخ..

حملات التأييد أو الماركيتينغ؟

إنّ حملات التأييد الخارجية التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية هي مصدر للرؤية و جمع أموال مهمة، لهذا يؤخذ عليها أحيانا خلقها الضبابية بين حملات التأييد و حملات الماركيتينغ.

2 إنجاز إستراتيجية تأييد

2.1 المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومة

إنه من الضروري جدا تخصيص وقت لهذه المرحلة بهدف :
- المصادقة على أهمية التأييد وإمكانية نجاحه (احتمالات قوية، متوسطة ، ضعيفة)

مراحل وضع إستراتيجية تأييد

1. جمع وتحليل المعلومات حول الموضوع المختار
2. تحديد الأغراض والأهداف
3. التعرف على الأغراض المستهدفة

ABC

تمرين

Brainstorming

بعد تقديم من المكون لكل واحدة من المراحل الثلاثة، فإن المشاركين مدعوون للقيام بتطبيقها في أفواج كل واحدة من هذه المراحل حول مثال للتأييد (أنظر التنشيط التربوي)

- وضع حجج للتأييد .
- إعطاء فعالية و نجاعة أكثر (الكلفة/ النتائج بالمقارنة بالوسائل المجددة)
- بناء مصداقية التأييد أمام الأطراف المشاركين المستهدفين (الحلفاء و المعارضين معا)
- لتحقيق ذلك فإن ثلاث مجالات للمعارف يجب البحث فيها :

السؤال :

ماذا نريد أن نغيّر ؟

◀ مصادر المعلومة حول الموضوع: تقارير، بحوث، مواضيع، جرائد الخ...

و التي قام بها عدة متدخلين و شركاء و منظمات و التي قد تكون : داخلية، كوسائل الإعلام السمعية البصرية، المكتبات، الجامعات و هيئات البحث، ومنظمات غير حكومية و مراكز الإعلام العمومي كمراكز منظمات دولية أو وزارات الخ....

◀ الموضوع ذاته: إنه اللائق إنجاز كشف دقيق لإشكالية الانطلاق، و الموضوع المعالج بغرض الخروج و بشكل دقيق بكل المخاطر أو الجوانب المهمة.

◀ مجال الموضوع : تقييم التشريعات و السياسات، إجراءات و مسارات اتخاذ القرارات للإنجاز، و الموارد الممكن تجنيدها الخ

1.2 المرحلة 02 : تحديد أغراض و أهداف التأييد:

أغراض؟ يتعلق الأمر بالنتيجة على المدى الطويل التي تبحثون عنها. الغرض في مجال التأييد يصف للتغيير الذي تريدون رؤيته، إنه النتيجة على المدى الطويل لمجهودكم و لرؤيتكم لتغيير هذا الغرض في مجال التأييد قد يكون عاما.

أهداف ؟ يتعلق الأمر ” بمستهدف ” نريد بلوغه على المدى القصير. إنه التغيير النوعي الذي تستطيعون الحصول عليه و الذي سيساهم في الوصول إلى غرضكم. أنه نوعي و يمكن قياسه و يحدّد ما يريدون القيام به، و أين و مع من؟ استراتيجيات في مجال التأييد لها كقاعدة عامة عددا من الأهداف المختلفة التي تساهم كلها للوصول إلى غرض أكثر عمومية.
مثال ذكرته الندوة حول نجاعة تنمية منظمات المجتمع المدني:

السؤال :

ماذا نستطيع أن نغيّر؟

الغرض : ” كل المنظمات الاجتماعية و المدنية للبلد (س) هي في ظرف استغلال قدراتها لتطبيق مبادئ اسطنبول و بذلك تنمية نجاعة مساهمتهم في التنمية“

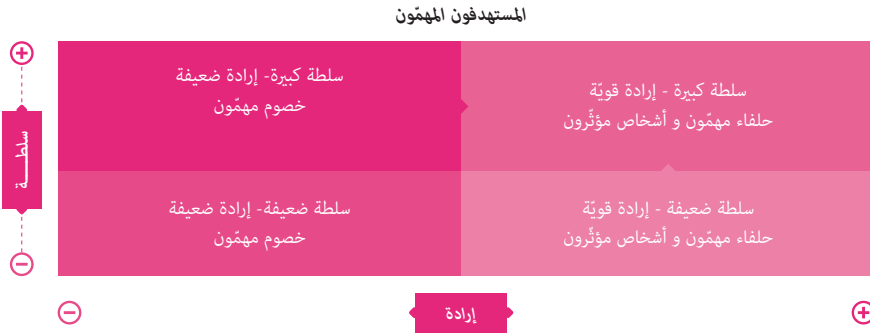
الهدف: ” من الآن إلى 2014، فإن الحكومة البلد (س) ستصادق و تطبق تشريعا جديدا متعلقا بالمنظمات الاجتماعية و المدنية المطابقة لمبادئ اسطنبول“
في إطار حملة تأييد من المناسب إذن التمسك بتحديد الهدف أو ربما الأهداف.

◀ وسائل مختلفة في خدمة سياق المشاريع يمكن تجنيدها لتساعد على تحديد الأهداف :

◀ تحليل (SWOT)

الهدف (سمارت) SMART

S	M	A	R	T
نوعية	يمكن قياسه	يمكن بلوغه / محدّد شكل خاص	يمكن تحقيقه / واقعي	محدّد الزمن
نتيجة جدّ محدّدة يجب بلوغها	يسمح بتقييم درجة انجازه	هل الهدف يدعم جيّدا الغرض من التأييد ؟	يأخذ بعين الاعتبار السياق الداخلي (المنظمة التي تحمل التأييد) و الخارجي (درجة القبولية على المستوى الاجتماعي، السياسي، الخ..)	هدف معيّن لمُدّة زمنية معيّنة
يمكن أن يتضمّن تغيير قانون أو تنظيم، أو سياسة، أو ممارسات سارية، و يجب أن يوضح الفرد أو المجموعة أو الهيئة المستهدفين.	يتعلّق الأمر بتحديد ما تريدون تغييره، و أن تكون ملموسا إلى أبعد حدّ ممكن في الإجابة عن الأسئلة: من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟	يفرض أن يكون ملموسا في تحديد الهدف ليتمكن من خدمة الغرض.	بحاجة لأن يكون واقعا إلى أقصى حدّ ممكن لتحديد طبيعة وعدد الأشخاص الذين يجب أن يؤثر فيهم التأييد . الأهداف الواقعية تأخذ كذلك بعين الاعتبار الحدود المقروضة من طرف المال و الموظفين المتوفرين	غالبا، يكون الأجل الزمني لهدف تأييد من 1 إلى 3 سنوات. و من الصعب لكن ضروري أن تتوقع مختلف المراحل الموصلة لبلوغ الهدف.



◊ تعطي إمكانيات أكثر لتجنيد و دعم أوسع و إمكانيات بشرية و مالية.

الإيجابيات في الداخلي.

- ◊ بعكس المنظمات التقليدية، فالتحالف يمكن أن يكون مرنا و سريع التصرف.
- ◊ التحالف يساهم في تدعيم قدرات الأعضاء من خلال تبادل الأفكار و التعلم المتبادل.
- ◊ تسمح بتدعيم قيم تسيير التعددية و التضامن .
- ◊ يمكن أن تشجع عل تخفيض التكاليف من خلال تجميع الموارد.

3.2 تعرفوا على مواردكم

أمثلة للتجنيد :

- ◊ إنه من الضروري و لكن غالبا من الصعب التعرف على موارد للقدرة على إنجاز حملة تأييد.
- ◊ مساهمات غير مالية : اليد العاملة، الخبرة، مساعدات إدارية، مقرات للاجتماعات، لوازم، تجهيزات.
- ◊ موارد مالية من خلال :
 - مجهودات الجمعية : اشتراكات ، النشاطات الجالبة للدخل .
 - المداخل الخارجية: الهبات، السبونسورينغ، تمويلات هيئات وطنية (إدارات وزارية، مجموعات محلية، الخ..) و منظمات

3. تحقيق أو انجاز حملة تأييد

مراحل انجاز إستراتيجية للتأييد

1. تحالفات
2. موارد
3. رسائل و مخطط العمل
4. تقييم و متابعة

3.1 تحالفات ؟

انجاز تحالفات ليس سهلا لحملة تأييد و يتطلب وقتا ليكون منطلقا في عمله. لكنه يشجع بالتأكيد علاقة القوة في إجراءات ترمي إلى التأثير ليسمح بالتغيير.

الإيجابيات في الخارجي

- ◊ تقوي و تدعم إجراءات التغيير : تجميع مختلف الكفاءات في إطار المجموعة و في أوقات مختلفة.
- ◊ يعطي ثقلا أكثر للطلبات و الأسباب المدافع عنها في حملة التأييد: هذه الطلبات معبر عنها من طرف عدد كبير من المنظمات .
- ◊ تعطي مصداقية أكثر لحملتكم مادامت الطلبات لا يتلقونها كحاملة اهتمامات مباشرة لجمعية واحدة.

مباشرة هم إذن المتدخلون المباشرون للتغيير الذي نبحث عنه و الذي نريد تحقيقه من خلال نشاطات التأييد و تمثلهم الهيئات التالية، بشكل غير محدد، الحكومة، البرلمان، السلطات الدينية، الخ...

أطلبوا من الشخص الذي سيقدم شهادة حول حملة تأييد أن تحضر و يقدم تحليل (SWOT) للحملة التي شرع فيها.

2.3 التعرف على الأغراض المستهدفة

◀ المستهدفات المباشرة هي المقررون الذين لهم السلطة الفعلية للتغيير، التدعيم، إثراء قانون وتنظيم أو معاهدة، أو عادة، الخ.. قرارهم يصيب مباشرة الهدف من التأييد. الجمهور المستهدف

تحليل داخلي	نقاط قوة	نقاط ضعف
تحليل خارجي	فرص مناسبة	مخاطر

المعنيّة، من المناسب انجاز خريطة أو بطاقة للتقييم موفقيهم و موقفهم تجاه الهدف من التأييد، لكن كذلك قدرتهم التأثيرية. إنها تسمح باكتشاف حلفاء مهمين كخصوم و وضع أولويات للمستهدفين و وسائل النشاط.

◀ المستهدفات غير المباشرة لا تقرّر التغيير و لكن قادرة على التأثير بشكل قوي في من يقررون، بشكل أو بآخر، لكون الآراء تؤثر في الجماهير المباشرين : يستطعون تفضيل و تدعيم هذا التغيير أو معارضته. قد يتعلق الأمر بمستشارين، أو أحزاب سياسية، شخصيات ذات اعتبار و مصداقية، وسائل الإعلام، نقابات و جمهور.

بعدها يكون قد تم التعرف على المستهدفين و الأطراف

السؤال :

من يستطيع تغيير ماذا؟

دولية، و القطاع الخاص ، الخ...

3.3 انجاز برنامج اتصال و برنامج عمل

- ◀ برنامج الاتصال يمرّ قبل كل شيء بإنجاز رسالة :
- ◀ برنامج النشاط يجب أن يصلح فيما بعد لتوزيع الرسالة.

مراحل رسالة ناجحة

- الحث على النشاط
- تسجيل النشاط المطلوب
- الإقناع
- تقديم إحصائيات و شهادات
- التسيب
- إعطاء رغبة للأشخاص
- الإعلام
- تسجيل الأفعال

القواعد الذهبية العشرة لرسالة

1. معرفة جمهوره
2. معرفة المحيط و المرحلة السياسية التي توجد فيها.
3. اختيار رسائل بسيطة و قصيرة.
4. الاستفادة من أقوال و حكم و روايات مستمدة من الحياة الواقعية.
5. استعمال تعبير قوي و دقيق و أفعال نشاط.
6. استعمال الأحداث و الأرقام بشكل دقيق و خلاق.
7. أقلمة الخطاب مع المستمع أو المتلقي.
8. السماح للجمهور بتكوين رأيه الخاص.
9. حثّ الجمهور على التصرف.
10. تقديم حلّ ممكن.

على برنامج العمل أن يأخذ بعين الاعتبار طبيعة التأيد: خارجي أو داخلي، الإشكالية المطروحة، و المجال أو السياق، أو المكونات الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار هي التالية:

- المصدر : من يوزع الرسالة ؟ من يستطيع جعل الجمهور يكون له ردّ الفعل و يكون ذا مصداقية في نظره؟ شخصيات مشهورة أو أشخاص مستهم الإشكالية المطروحة شخصياً .
- الشكل : بأي طريقة ستمزرون رسالتكم ليكون لها أكبر صدى ممكن؟ رسالة أو اجتماع وجه لوجه، وثيقة سياسية أو تقرير، نشرية أو مطوية أو إعلان أو محاضرة ذات مستوى عال، فيلم وثائقي، أو ضغط الجمهور مع تجنيد وسائل الإعلام..
- التوقيت : ما هو أفضل وقت لتمير الرسالة؟ هل يمكن جعلها تصادف تاريخ ذكرى أو يوم وطني له علاقة بإشكاليتم؟
- المكان: هل يوجد مكان أو موضع سيجلب مصداقية و تأثير سياسي أكثر لرسالتكم؟

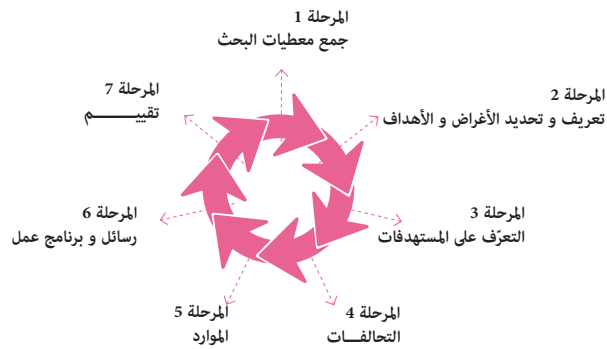
3.4 متابعة وتقييم حملة التأيد:

- الجدول أدناه هو جدول قيادة يجب ملاءه عند انطلاق الحملة

من أجل:

- 1- تحديد مختلف النشاطات الواجب القيام بها لبلوغ نتائج محددة و واضحة في شكل مؤشرات انجازات متوقعة،
- 2 - متابعة تطور الحملة و انتظار النتائج .

نتائج / نشاطات	مؤشرات الإنجازات المتوقعة	مؤشرات الانجاز التي تم جمعها	شرح الفوارق
فاعلون يجب إقناعهم			
معلومات منتجة/ ما يجب تحيينه			
وضع تحالفات			
أحداث يجب تنظيمها الخ..			



التنشيط الابداعى



تدريب خاطف أولي حول كلمة "تأييد"

كل مشارك مدعو ليكتب 3 كلمات على 3 وريقات مختلفة تقترب من معنى تأييد، أي حوالي 36 كلمة لفوج من 12 عضوا.

كل واحد يأتي بعد ذلك ليلصق وريقاته الثلاثة على سبورة ورقية.
ترتب تدريجياً و تصف انطلاقا من الفئات التي تظهر.

المكون أو أحد المشاركين سيكلف فيما بعد بإنهاء التصفية والتصنيف والتعليق على الكلمات المقترحة

التدريب رقم 2 : انجاز حملة تأييد



المقياس

انجاز حملة تأييد (3 مراحل)



الهدف

مراقبة فهم المراحل الثلاثة الأساسية لإنجاز حملة تأييد
السماح بتمكن وفهم شخصي ملموس للمراحل الثلاثة.



عدد المشاركين

إلى غاية 12 مقسمين على 3 أفواج .



1 سا و 45 د (دفعة واحدة أو في 3 مشاهد)
التحضير: 45 د (أو 3 x 15 دقيقة)
التدريب: 30 دقيقة .
الفواصل للمناقشة: 30 دقيقة

العتاد اللازم

حضرُوا أوراقا كبيرة بيضاء (flip chart ?) و أقلام شفافة تحت تصرف الفوج.
وسائل في شكل سيورات لإصاق الأوراق البيضاء عند جمع الوريقات لتعليقها و تمكين الجميع من رؤيتها بوضوح.



تعليمات

على كل فوج أن يناقش المراحل الثلاثة حول موضوع التأييد الذي اختره و إعدادها كتابيا على ورقة بيضاء كبيرة (45 دقيقة)
على ممثل كل فوج إن يقدم لبقية المشاركين المراحل الثلاثة كما وصفت (10 x 3 دقائق)
مناقشة و على المشاركين التعبير خلالها حول العلاقة بين التدريب و القسم النظري الذي قدم (مثال :
وضّحوا بالنسبة للمرحلة الثانية هل يتعلّق الأمر بمسهدف مباشر أو غير مباشر، و أية يد سلطة، الخ..)
لا تعيدوا إلا الملاحظات الإيجابية للمشاركين الآخرين



ملاحظات

يمكن اللجوء إلى الطلب من مختلف الأفواج، أن ينجزوا على مرة واحدة، مثل كل ما قدّمه المكون، العمل حول المراحل الثلاثة المفاتيح لبناء حملة تأييد.



شهادة تقديم حملة تأييد

الشهادة المقدّمة في وسط تنشيط المقياس، و من الأفضل أن يكون ذلك بعد تقديم مختلف مراحل بناء استراتيجية التأييد، و ذلك يسمح بالتصوير بشكل ملموس لمختلف الأقسام المقدّمة و إثراء المحتوى من خلال الأسئلة المطروحة من طرف المشاركين .
من المناسب الطلب من جمعية محلية مجدّدة لوضع و متابعة حملة تأييد، لتقدّم تجربتها، بالاستناد على موضوع تأييد يأخذ مكانا في سياق و بيئة المشاركين. ويجب السهر على أن يكون ممثل الجمعية التي تقدّم تجربتها طرفا معنيا بشكل مباشر في إنجاز تلك التجربة.
الشهادة يجب أن تكون مترّنة مع الأسئلة التالية التي طرحها المكون:
✓ على ماذا يستند جهد التأييد ؟
✓ كيف كان القيام به؟
✓ لماذا تمّ القيام به بهذا الشكل؟
✓ كيف كانت نتيجة التأييد ؟
✓ أي درس استفدتم من هذه التجربة؟



الجمعية و بيئتها الاتصالات الخارجية

الهدف التربوي

في نهاية التكوين، يجب على المشاركين :

← معرفة كيفية تطوير إستراتيجية للاتصال

← استخدام شبكات الإنترنت والاجتماعية (الفيسبوك)

← تنظيم هذا الحدث

مكتسبات قبلية

← لا توجد مكتسبات قبلية

التنشيط البيداغوجي

← دراسة حالة : تحديد صورتها

← إعداد تنظيم الحدث

وقت

← يوم واحد

206	1 وظائف الاتصال الخارجي
206	1.1 لماذا التواصل؟
206	1.2 القضايا
206	1.3 إتقان الاتصالات
206	1.4 الفاعلون في مجال الاتصالات: عمل الفريق
207	2 الاتصال: إستراتيجية
207	2.1 الأهداف
207	2.2 تعريف التوجهات الإستراتيجية: بناء إطار عمل مشترك
207	2.3 التعرف على الجمهور المستهدف
207	2.3 تحديد الهوية وصورة
208	2.4 الرسالة
208	2.5 اختيار الأدوات
208	3 الواب
208	3.1 الروابط
210	3.2 الاتصال
210	3.3 المرجعية
210	3.4 رد الفعل البصري
210	3.5 الشبكات
214	4 تواصل الحدث

68

توجيهات للمكونين

يمكن تحقيق هذه الوحدة من خلال التكوين على اتصالات الهياكل.

- لزيادة العرض النظري، يمكن للمدرب استخدام طريقة العصف الذهني أو الاستجواب

1 وظائف الاتصال الخارجي 1.2 لماذا التواصل؟

التواصل الخارجي لديه العديد من المزايا للذين يتقنون استخدامه. ويمكن أن يوجه إلى أغراض مختلفة:

- ◊ تعبئة الموارد البشرية (العلاقات، الأعضاء الجدد) والموارد المالية (المنح وجمع التبرعات)
- ◊ تعزيز علاقات الشراكات (رعاة، والجهات الراعية، والجهات التي تقدم المنح، والسلطات المحلية) وإدراجها في سياسة التواصل.
- ◊ تحسيس الجمهور (المستفيدين، المؤسسات ..) بخدماتها أو نشاطاتها.
- ◊ تعزيز أسباب المصلحة العامة والمشاركة في المناقشات الكبرى (المرافعة)
- ◊ كسب جمهور جديد.

ومع ذلك، فإن سوء إتقان عملية الاتصال تؤدي إلى تأثيرات ضارة على الهيكل الموضوع. ولذلك فمن الضروري أن تتوفر القدرة على قياس هذه القضايا.

2.1 القضايا:

من الضروري خطوة أولى، أن تكون واضحة تماما حول موقفه قبل بدء أي تبادل للخارج. وبالتالي فإنه يستلزم تحقيق نوع من التشخيص الذاتي من أجل تصور وتحليل ما كنا. و للقيام بذلك، يجب علينا طرح الأسئلة الرئيسية التالية:

◊ من أنا؟

انه يقتضي لعمل داخلي يجب القيام به لتحديد هويته. هذه الهوية تغطي العديد من الجوانب التي يمكن تقسيمها في جميع أنحاء المكان الذي تحتله الهيكل، الجمعية، المنظمة أو المؤسسة في المجتمع، والدور الذي ينبغي أن تأخذه أو تلعبه و مدته، وأخيرا نطاقه.

◊ ما هي الصورة التي انقلها؟

بعد هذا النوع من التشخيص الذاتي، فمن الضروري القدرة على قياس ومعرفة ما ينظر إليه من قبل الآخرين والسعي لفهم أسباب هذا التصور. ما هي الدوافع أو الإجراءات التي تؤدي

بجمهورك أن ينظروا إليك بهذه الطريقة؟

◊ ما هي رسالتي؟

عندما تجيد الهيكل وصف نفسها وتفهم جيدا الصورة التي تنقلها، فإن هناك عمل لإنشاء التناسق بين الرسالة والغرض من الهيكل. يجب تكييف هذه التناسق وفقا للهدف والوسائل المتاحة مع احترام قواعد الهيكل.

1.3 إتقان الاتصالات:

الرسالة لها حياة مستقلة بعد صدورها من قبل مؤلفها، فإنها تبقى موجودة وتتطور من لقاء نفسها. وبالتالي يمكن بسهولة أن يكون التواصل خارج نطاق صاحبه وتسبب في فقدان السيطرة مع جميع الجوانب السلبية لتجاوزات الرسالة التي تعيقنا. وبالتالي يمكن أن يسبب فقدان السيطرة أيضا تشوه حول إنشاء سوء الفهم و كذا سوء التأويلات. من المهم أن نوقع لوحة من الاستجابات المحتملة من كل رسالة للحد من المخاطر.

1.4 الفاعلون في مجال الاتصالات: العمل الجماعي:

في منظمة صغيرة، جميع الأعضاء مسؤولون بطرق مختلفة عن الاتصالات. يقوم الرئيس بضمان التناسق مع أهداف الجمعية. الرئيس يتولى بالخصوص الاتصالات الخارجية، بمعنى الاتصال مع باقي المؤسسات، وسائل الإعلام، الشركاء، والمدبرين. إن أمين الصندوق يضمن المالية المعنية. في المنظمات الأكبر حجما، في بعض الأحيان هناك منصب مسؤول عن الاتصالات. وقد تتعدد مهامه:

- ◄ إرسال الرسائل بالتنسيق مع الاستراتيجية.
- ◄ تطوير العلاقات مع الشركاء المؤسسين ...
- ◄ اختيار الوسائل المناسبة (المقابلات والمواعيد ...)
- ◄ تقديم المشورة بشأن سياسة الاتصال المعمول بها.
- ◄ الاتصال مع وسائل الإعلام والرد على طلباتهم.
- ◄ تحديث ملف الاتصالات.

يمكن أن يكون مسؤولا عن إيجاد شركاء لجني الإعانات والمنح أو مقدمي مشروع القرار.

يمكن أن يكون من المفيد أحيانا الاستناد لخبر خارجي ليصحب

مسؤول الاتصالات في وضع خطة الاتصالات. العمل مع الدعم الخارجي يوفر الأسئلة والرؤية اللازمة.

2. الاتصال: إستراتيجية

لوضع استراتيجية حقيقية للتواصل، فمن الضروري أن يتم اعداد العملية بعناية لضمان فعاليتها وتأثيرها المتوقع و المنتظر. ولذلك يتم تقسيم الاستراتيجية إلى ست خطوات:

- ◄ تحديد الاهداف من الاتصال
- ◄ تحديد الاتجاهات
- ◄ تحديد الجمهور المستهدف
- ◄ تحديد الهوية وصورة
- ◄ صياغة الرسائل التي يستدعي انتقالها و تداولها
- ◄ تطوير الأدوات أو الإجراءات استنادا إلى الرسائل

2.1 الأهداف:

ينبغي في المقام الأول أن تستند استراتيجية الاتصال الى الأهداف المحددة مسبقا و التي من شأنها توجيه الخيارات التي تؤدي الى ايصال الرسالة والجمهور المستهدف. فيمكن ادن تحديد هدف واحد أو عدة أهداف:

1. ضمان تمويل المنظمة او الهيكله ومهامها / فتح او وضع حسابات:

أولا يجب الاتصال بممولين و محاولة تلبية مشاغلهم الرئيسية بتوليد المصلحة والثقة و إقناع الممولين الماليين لدعم الهيكله. اعتمادا على طبيعة الممول (خاص أو عام)، فإن الموقف سيكون مختلفا، لأن الرموز ليست نفسها. ولذلك يجب علينا التكيف مع توقعات هذه الاخرية.

2. التجنيد و التعبئة:

يستخدم التجنيد او التعبئة أساسا لغرض المرافعة و النشاطات التي تستدعي تجنيد الجمهور يجب ان تكون اسبابها معدلة وفقا لنوع الجمهور المستهدف ويحمل شكلا من أشكال التعبئة المتوقعة. على سبيل المثال، اطلب من شخص التوقيع على عريضة تدعو إلى اتباع نهج مختلف كان تطلب منه المشاركة في مظهرة ما.

3. الإعلام:

غالبا ما ترتبط المعلومة بالتوعية و التحسيس واداما الى نسبة التتابع الدقيق. يمكن أن تتخذ المعلومة أشكالا عديدة، واستخدام مجموعة متنوعة من وسائل الإعلام (الصحافة، وإعداد التقارير، والنشرات والطباعة، والملصقات ...)

4. تغيير السلوكات:

هذا الهدف هو في كثير من الأحيان موضوع حملة ترمي الى تعزيز ” الممارسات الجيدة“ أو يساعد و يعزز على تغيير بعض العادات السيئة. الحملات الصحية على سبيل المثال، هي الأكثر شيوعا (مكافحة التدخين ...)

5. ترقية الجمعية:

هذا لزيادة وضوح الهيكله ونشاطاتها و اسهاماتها للجمهور العام، والمؤسسات. الجمعيات الكبيرة ذات اهمية هي الأكثر عرضة للحصول على هذا النوع من الاسهام، بما في ذلك الموضوع بالنسبة لقضية، وعرض مميزاتها، مبادئها و منهجيتها.

2.2 تعريف التوجهات الاستراتيجية: بناء مرجعية مشتركة

قبل البدء في اي عمل ملموس، ينبغي تحديد بعض المبادئ التوجيهية، وتشمل:

◊ المتوسطات

ما هي ميزانيتك، ما هي مواردك البشرية وما هي مهاراتهم الخاصة؟

◊ الإدارة

الى أين تريد الوصول؟ ما هي الأهداف من حيث بنية اتصالات الهيكله في الأجلين المتوسط والطويل؟ ما هي المواعيد؟

◊ الإجراءات

كيفية تحقيق الأهداف؟ ما هي الأنشطة المقترحة؟

2.3 تحديد الجمهور المستهدف:

يتم التعرف على الجماهير من حيث الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يجب تحديد وتصنيف الفئات (الشباب، النساء، وسائل الإعلام والحكومة ...) إعطاء الأولوية استنادا إلى قلب المستهدف في الهدف الرئيسي للفئة المستهدفة التي تم تعيينها. في الخطوة الثانية، فإنه سيتم تقييم مدى تطبيقات الاتصالات للتنفيذ اعتمادا على خصائص الهدف المحدد (مثال: لا تحاول



تعزيز إجراءات المسؤولية الاجتماعية من إجمالي الناشطين في مجال البيئة).

2.4 تحديد الهوية و صورة

يتم تحديد هوية المنظمة ب :

- ◊ مكوناتها الهيكلية (رسالتها ، موقع نشاطاتها ، مجال عملها ، وظائفها ، الميزانية ، ومصادر التمويل)
- ◊ مكوناتها الثقافية (تاريخ المنظمة وقيمها ، ومشاريع المنجزة)

صورة الهيكلية ، وهذا ما يظهر لأول وهلة (الاستقبال) .

يستشعرها الجمهور و تفسيرات مختلفة، القوانين، التوضيحات السياسية، والمبادئ التوجيهية والثقافية والاجتماعية لكل واحدة. تختلف الصورة اعتمادا على الإجراءات والالتزامات والخدمات التي تقدمها الجمعية .

يعتبر كسب نقاط الصورة الإيجابية للجمعية أكثر صعوبة من ان تخسر. فان صورة الجمعية تعمل ايضا.

ومن الضروري أن تولي اهتماما لتماسك و تناسق الصورة مع الهوية. لهذا فمن الضروري ضمان وجود صورة إيجابية وبث قيم الجمعية ، ورعاية جميع العناصر التي تعكس هذه القيم ، بما في ذلك الاسم و الشعار (الشكل والتصميم ، رمز اللون ، أسلوب الكتابة) ولكن أيضا مجالاتها. لإنتاج ادوات الاتصال الأخرى (كتيبات ، الموقع ...) ، المفردات ، الرموز و تصميم الرسوم البيانية لها مكانة هامة .

2.5 الرسالة:

يجب أن تكون الرسالة واضحة ومحددة وإيجابية بكلمات مقتعة . من المهم بث رسالة واحدة في وقت واحد لأن الكثير من الأفكار في نفس الوقت تعطي انطباعا غامضا .

يجب الإجابة بالضرورة على ستة أسئلة :

- 1 . من؟ من هو المؤلف ؟
- 2 . ماذا؟ ما هو؟
- 3 . لمن؟ لمن توجه الرسالة؟
- 4 . أين؟ حيث يحدث ذلك ؟
- 5 . متى؟ في اي وقت يحدث ذلك؟
- 6 . كيف؟ ما هي طرق التنفيذ؟

ويمكن أن تكون مفيدة ، محايدة، حقيقية و خام و تسلم

المعلومات الأكثر أهمية أولا، ثم المزيد من المعلومات الإضافية . أو الجدلية بهدف وضع حجة مقنعة مع أمثلة للطعن المتلقي و جعله يرد أو يفكر .

2.6 اختيار الأدوات:

الأداة هي وسيلة اتصال لنقل رسالة. يجب تكييفه مع الأهداف الأولية، الفئة المستهدفة وطبيعة الرسالة. ويجب أيضا أن تكون متناسقة مع الميزانية، ضيق الوقت ونشر المعلومات.

هناك الوسائل:

- ◊ التقليدية (قبل وجود وسائل أخرى): المسرح الشعبي (المرافعة، محكمة الشعب) ...
- ◊ المكتوبة أو المرسومة: الكتيبات، الملصقات والصحيفة.
- ◊ السمعية البصرية: الإذاعة، التلفزيون والفيديو.

في أدوات الطباعة (إدراج، ملصقات، منشورات، مقالات ...) يجب أن تعمل اسم بسيط يحدد بوضوح الغرض من الجمعية. ويجب أن تشمل أيضا الشعار والهوية البصرية المميزة وأخيرا العبارات الرئيسية المفتاحية الممثلة لها أو لمشروعها.

مجموعة المواد الصحفية (مطلوب إذا أردنا استدعاء الصحفيين). هدفه يتمثل في السماح للمراسل او الصحفي أن يضع معلومة كاملة وصارمة لاستخدام الاداة الوثائقية. و المحتوى يضم ما يلي:

1. اعلان التوليف (يأخذ كل رسالة مطورة في الملف)
2. الملخص
3. الصحائف
4. المرفقات و/أو الرسوم التوضيحية (دعم الرسومات الفيديو)

3.1 الروابط

الفرق الأول مع وسائل الاتصال الأخرى، تكون من خلال الروابط. في أي وسيلة على شبكة الإنترنت، من الضروري جعل روابط على الكلمات الرئيسية المفتاحية وليس على بعض الجمل الإضافية. بالنسبة لروابط للمصادر الخارجية في نهاية المقال يجب عرض اسم المصدر، عنوان والعنوان و الجملة الوصفية (التي من خلالها يمكنك تضمين الرابط)، و إعطاء تاريخ ادا أمكن، لا تقم بتحميل وصلات النص الخاص بك، حتى لا تقوم بخسارة القراء، وتعزيز قوائم الروابط في نهاية المقال وليس في النص.



المبادئ الرئيسية للكتابة

المحتوى

جمل قصيرة

لا تتردد في خفض الأحكام لتجنب 'من'، 'ما'، 'التي' ...

معظم المعلومات تأتي في بداية الفقرة

فكرة واحدة / معلومة في كل فقرة

الوضوح و الدقة و البساطة -الكينونة الوظيفية-

القضاء على الازدواجية غير الضرورية وتجنب المختصرات -لاول مرة يجب ان تعطي المعنى الدقيق- العنوان يمكن ان يكون مفيد او حافز معين، ويتم اعطاؤه عند الانتهاء من كتابة النص.

التقطيع

القبعة: عرض المادة والموضوعات الرئيسية / الكلمات الرئيسية
النص الاساسي: بعض البروفات الكلمات الرئيسية +نص +المترادفات
الفقرات: لا تترددوا في تقطيع المقال باستعمال العناوين الثانوية
وصلة على الاقل في نهاية المقالة لايجاهه على شبكة الانترنت

المرئيات

إدراج يمكن نقط القراءة البصرية

المصاحبة للصورة لأسطورة مع الكلمة

مرافقة تصوير إذا كان ذلك ممكنا

إعادة تسمية الصورة في جهاز الكمبيوتر، قبل إدراجها في النص (الروبوتات قراءة اسم الصورة)

3.2 الاتصال

اعتمادا على اختيار المؤلف، فإنه يمكن أن يضع اسم المؤلف في المنشور مع عنوان بريده الإلكتروني. يمكن أيضا وضع رابط على الاسم لصفحة مخصصة للمؤلف أو الصفحة الشخصية: إنها تشجع التشاور مع العناصر الأخرى.

3.3 الإحالات المرجعية

إن آلات محركات البحث، تسمى "الزحف" تفحص بانتظام الصفحات الجديدة في شبكة الإنترنت قبل المؤشر. أيضا وفقا لكلمات مكتوبة في الصفحة والاستفسارات المكتوبة في محرك البحث، فإن المستخدم سيجد أكثر أو أقل بسهولة منشوراتك. التحدي هو أن تكون الصفحات في أعلى النتائج التي تقدمها محركات البحث، استنادا إلى استعلامات المستخدم. عليك أن تختار الكلمات الرئيسية المناسبة وأين يتم وضعها في نص الصفحة.

فإنه من المستحسن أن تتضمن وصلات إلى مواقع أخرى، والهدف هو أن المواقع الأخرى تشير إلى أن تفعل الشيء نفسه بالنسبة لك، وهذا هو "صلة عودة". والمزيد من المواقع تضع لكم، فكلما ازدادت روابطكم كان ذلك أفضل لأنه سيكون بذلك مرجعا لك.

3.4 رد فعل العين

غالبا ما يكون للمستخدم رد فعل عفوي للقراءة، ما يسمى بـ "القراءة القطرية" لأنه يخفف من تعب العين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العين تميل إلى التركيز بشكل مختلف حسب الصفحات :

على صفحة البحث: "المثلث الذهبي" على اليسار وأعلى الصفحة على صفحة واحدة، تنظم في فقرة: في "F" (قراءة أفقيا ثم يبحث عن المكملات عموديا).

3.5 الشبكات

هناك أنواع مختلفة من الشبكات. وينبغي تكييف اختيار شبكة معينة بدلا من الأخرى لغرضه محدد ووظيفة من وظائف الشبكة.

الشبكات الاجتماعية العامة:

- ◊ الفيسبوك (حساب / مروحة الصفحة / الأسباب)
- ◊ تويتر (خلق تدفق العودة إلى النشرات الصحفية، وأشرطة الفيديو، والأحداث، مقتطفات من الشهادات، والدعوات للأحداث حسب المناسبات ...)

الشبكات الاجتماعية المتخصصة:

- ◊ فليكر (صور): الرؤية البصرية / البورصة (منظر)
- ◊ WisrEarth (للتنمية): الترابط / الرؤية

قبل يوم واحد:

فإنه يسمح للاستجابة والسيطرة على الأخبار إشارة جيدة Netvibes

يقدم الآن الفيسبوك فرصة للمنظمات :

- تلقي تمويلات و تمويلات محددة
- التواصل مباشرة بانتظام وسهولة مع المنظمات الأخرى.
- تشجيع المشاركة بواسطة ، إعطاء أمثلة، و شهادات حية.
- تهيئة الظروف للعلاقات " الشخصية " و "الودية مع الشركاء والجمهور.
- تعزيز جمهورها والعمل على جعلهم يطلعون تلقائيا على جديد المنظمة .

1 . مبدأ الاتصالات الفيروسية

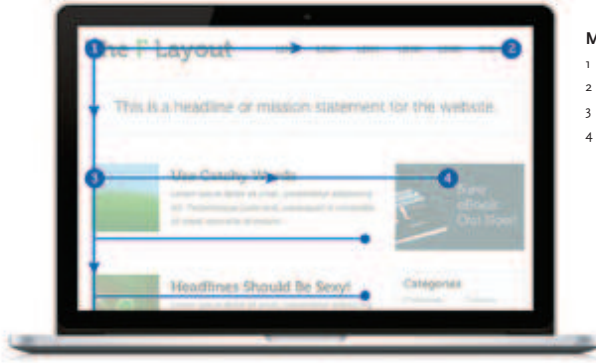
يعتبر الفيسبوك أداة اتصال الفيروسية ، يسمى " وسائل الإعلام الاجتماعية " بمعنى أن المعلومات المنشورة يتم ترحيلها "في متعة" للإنترنت . سوف تؤخذ المعلومات التي تعتبر مثيرة للاهتمام من قبل المستخدم التي سوف يضع في برنامجه التلفزيوني " جدار " أو في " جدار " شخص آخر .

2 . أداة متصلة المجال على شبكة الإنترنت

يتم توصيل الفيسبوك مع أكثر من 2 مليون على شبكة الإنترنت، ووسائل الإعلام الاجتماعية (DailyMotion ، Flick'r ...) ، و

Mise en page en «F»

- 1 Logo / Nom du site
- 2 Navigation / Souscription / barre de recherche
- 3 Première ligne de contenu menant à la barre latérale
- 4 Call to Action : lien hypertexte, bouton, image, invitant l'internaute à cliquer



© www.webdesign.tutsplus.com



الفيس بوك ، أداة للاتصال

يمكن الاتصال عن طريق (الحصول تلقائياً على معلومات من مصادر أخرى على الإنترنت) ولكن أيضاً إعطائها تغذية خاصة RSS (في هذه الحالة ، المستخدمين المشتركين في هذا "تدفق" يحصلون تلقائياً على معلومات. صدر) .
التدفق RSS هو تحذير لاستحداث دعامة معينة. يمكن الإشتراك في تغذية. الأهم هو بالطبع إدارة التدفقات التي تهم عن طريق مجمع RSS (صفحة iGoogle و Netvibes ...)

3. البعد العاطفي

يعتبر عنصر رئيسي للجهاز نظراً لأنه يعتمد بشكل كبير على مفهوم "المشاركة" : الصور وأشرطة الفيديو والشهادات الشخصية . ومن هنا جاءت ضرورة عدم الخلط بين الاستخدام في مجال الأعمال والاستخدام الشخصي للفيس بوك . ادن يرجى و ينبغي تجنب " مزج الأنواع".

4. نشر الأخبار والإعلام عن الروابط

تقيم الأسهم التي تعزز وجودكم على شبكة الإنترنت (المرجعية) لان محركات البحث تأخذ الآن بعين الاعتبار التواجد على الشبكات الاجتماعية . يبدو أن Google يأخذ أيضاً عن احتساب عدد المرات التي تقدم المعلومات و " aimée " (" LiKee ") . هذا يؤثر على نتائجكم في محركات البحث.

أيضاً ، لا يجب التردد في الحديث عن الأشياء الأخرى و ليس فقط عما يخصكم ، و جعل الشركاء على اطلاع على أخباركم، والتعليم ، والابتكار . وتشمل من جهة أخرى شركاء أو أعضاء آخرين سوف يتشجعون بدورهم على التحدث معك . إنها لعبة من علاقة متبادلة . لا تتردد في " liker " أو التعليق على أخبار الشبكة!

5. أداة "الحدث"

يمكنك إرسال دعوة إلى حدث ما. يمكن أن تكون علنية أو غير علنية.

لماذا الفيس بوك بدلا من بريد المعلومات؟ الحدث يبقى هو على

الفيس بوك، أصعب من أن ينسى كالبريد الإلكتروني أو يتلف ... لا يجب التردد في استخدام أداة الدعوة "الشاملة" للجمهور و جعلهم في موضع ترحيب، وينطبق المبدأ الفيروسي تماما في هذا النوع من الاستخدام.

6. أداة "الأسئلة"

يمكنك صياغة أسئلة مفتوحة/مغلقة و النظر لأجوبة أصدقاءك و المعجبين بك. بعد نشر السؤال، فمن الممكن إرساله لأشخاص معينين وخاصة إذا كنت تعلم أن يمكن أن يكون لهم رأي في ذلك. فتكون جميع الأسئلة واضحة لجميع أعضاء الشبكة.

7. أداة "الدرشة"

الفيس بوك يشمل علبة بريد و " chat "، يتم تخزين أي رسالة (البريد الإلكتروني أو الرسائل الفورية) أو أي محادثة سابقة. يمكنك التواصل فقط عن طريق استخدام أداة الدردشة. وبالإضافة إلى ذلك، تم تركيب خدمة جديدة هي: دائرة تليفونية مغلقة، وذلك باستخدام تكنولوجيا Skype. ويمكن أيضا أن تستخدم من طرف الكثيرين.

8. أداة "الإحصاءات" تقييم ردود الفعل:

من خلال إنشاء صفحة مروحة، يمكنك عرض الإحصائيات الخاصة بك وبسهولة تحديد ما هي المعلومات التي كانت تنقل أكثر، والأكثر شعبية ...

4. الاتصال بالحدث

والهدف من تنظيم هذا الحدث هو في المقام الأول على الإشعاع الخارجي. ولذلك هو أن تكون /معرفة ضيوف في البداية. و ثانيا لإقناع الشركاء للعمل معكم. الحدث يمكن أن تتخذ أشكالا عديدة مثل زيارة لهذا المشروع، عشاء، يانصيب، وهو تنصيب ... يجب أن يكون حدثا دائما كامل من الود والكفاءة المهنية. لتنظيم هذا الحدث، فمن المهم توفير أدوات الاتصال مثل المطويات، لمحة عامة عن الأنشطة، مجلد العرض التقديمي، مواد صحفية ... ومن الضروري أن تتأكد من التوفر الحالي للوثائق والاتصالات.

NOTES :

منهجية وتوقيت

- ◊ تحديد واضح للرسالة المرسله
- ◊ تحديد أهدافها (الدعوة) وإنشاء ملف جهات الاتصال
- ◊ تحديد الميزانية واختيار الحدث
- ◊ أعط الأهداف الكمية لقياس مدى نجاح هذا الحدث (1 من 10)
- ◊ أو بحث حدثا لأن الرسالة موجودة بالفعل (مثل إغلاق المشروع، الذكرى السنوية لهيكل ...). أو الاستمتاع حدث (معرض صور) لنقل رسالة
- ◊ اختيار التاريخ هو الاستراتيجية. الانتباه إلى تتداخل مع حدث آخر.
- ◊ وضع برنامج زمني / التذكير ورصد / تقييم وتحسين الاتصالات غير الرسمية
- ◊ كن حذرا لمتابعة آخر (إرسال التقارير، وذلك بفضل)



تركيب وإدارة المشاريع تسيير دورة المشروع

الهدف التربوي

- ← معرفة مكونات حكم راشد جمعي.
- ← القدرة على صياغة مشروع جمعي.
- ← القدرة على إنجاز مخطط استراتيجي.



مكتسبات قبلية

- ← امتلاك تجربة داخل جمعية (منخرط، متطوع...الخ).



التنشيط البيداغوجي

- ← دراسة حالات حول مشاريع جمعية
- ← مخطط استراتيجي.
- ← بناء مشروعك الجمعي.
- ← القيام بتقييم ذاتي حول تشكيلة من الجمعية.



وقت

- ← يوم واحد بالتدريبات



216	1 تعريفات
218	2 الكشف ومعرفة الأعراض
218	2.1 تحليل الأطراف المهمة (الفاعلون)
221	2.2 تحليل المشاكل: شجرة المش
225	3 التخطيط
225	3.1 بناء دفتر الشروط لمشروعك: مقارنة الإطار المنطقي
239	3.2 برنامج النشاط (أو المخطط المنطلق فيه)
240	3.3 تخطيط الميزانية
243	4 المتابعة التقييم
243	4.1 المتابعة التقنية للمشاريع:
244	4.2 آليات متابعة وجمع المعطيات:

63

توجيهات للمكونين

إذا كان في فوج المتربين يوجد أعضاء مكتب أو أشخاص بتجربة طويلة في النشاط الجمعي، لا تردد في اللجوء إلى تجربتهم.

تستطيع اللجوء إلى شهادة شخص مدعو لرواية كيفية بناء مشروع جمعي وتحويله إلى مخطط استراتيجي.

إنه من الضروري مراقبة الفهم الجيد للمعارف المُعالَجة مع إجراء تدريبات تطبيقية. استعمل دائماً الاستفهام أو Le brainstorming لإضفاء حيوية على التقديرات.

لماذا تسيير دورة المشروع GCP؟

عدم حساسية عدّة مشاريع بالنسبة لاحتياجات المستفيدين.	تحديد أهداف واضحة وواقعية للمشاريع
ضعف تخطيط المشاريع	الحرص على تناسق هذه الأهداف مع أهداف إطارات أوسع
عدم كفاية توقعات المخاطر	هيكلية التركيب والتنفيذ وتقييم المشاريع
عدم كفاية الأخذ في الحسبان لدهومة المشاريع	التخطيط مسبقا للتنفيذ والمتابعة والتقييم
ضعف في رسملة الخبرات السابقة	الأخذ في الحسبان لعوامل النوعية (ضمان ديمومة الآثار الإيجابية)

والرغبة في تحقيق المشروع وإنجاز هي كذلك مهمة كلها مثل المناهج والوسائل لبناء وتسيير المشروع. المشروع، وتسيير المشروع لا يستيعان أن يتلخّصا في تقنيات ومنهجيات، أنه قبل كل شيء مغامرة بشرية والتي تتطلب الاستمرار في بذل الجهد، الثقة في المستقبل وفي قدراتنا. الوسائل والطرق مهمة ولكن ما هي الأدوات في خدمة إرادة أو إرادات بدون إرادة، فالأدوات تكون ذات فائدة قليلة.

دورة المشروع إجراء يضع مراحل متميزة عن بعضها ووسائل للتفكير والتخطيط للتغيير. هذه الوسائل أو الأدوات تساعد على: جمع أفكار حساسة وقابلة للإنجاز. تنظيم هذه الأفكار في نشاطات متناسقة وممكنة لبعضها. معرفة وتجنيد الوسائل البشرية والمادية الضرورية لإنجازها. تسيير مراحل الإنجاز وما بعد الإنجاز.

مرحلة الرمجة: الوضعية على المستوى الوطني والقطاعي تم تحليلها بغية التعرف على المشاكل، المخاوف والكفاءات. يتعلّق الأمر بتحديد إطار الرمجة الواقعية (أهم الأهداف

الجمعيات حاملة لأفكار جيّدة وينشطها الكثير من الإرادة الحسنة. لكن الأفكار الجيدة والإرادة الحسنة لا يكفیان لتجنيد شركاء. وبلوغ ذلك، فإنّ الحاملين لمبادرات التنمية عليهم أن يستعملوا لغة مفهومة من طرف الجميع، هذا الخطاب هو خطاب سيرة مشروع.

1. تعريفات: مشروع هو "مجموعة نشاطات لانجاز لبلوغ هدف، وحيد ويمكن قياسه في إطار مهّمة محدّدة تحتوي على بداية ونهاية" Le management de projet- (NormeAFNORX50105 (Aout1991 مشروع تنمية ليس هدفا في حد ذاته. المشروع وسيلة نشاط ومرحلة من إجراءات تنظيم على المدى الطويل، يندمج دائما في محيط أوسع، وفي سياق نوعي، ويجب أن يأخذ في الحسبان الحقيقة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، ومستوى وعي السكان، والمخاوف والتناقضات الموجودة. الدليل على نجاح مشروع هو زواله عبر الزمن بعد بلوغه هدفه ومداه. دون رغبة وإرادة في النجاح: لا يوجد مشروع ممكن الإرادة

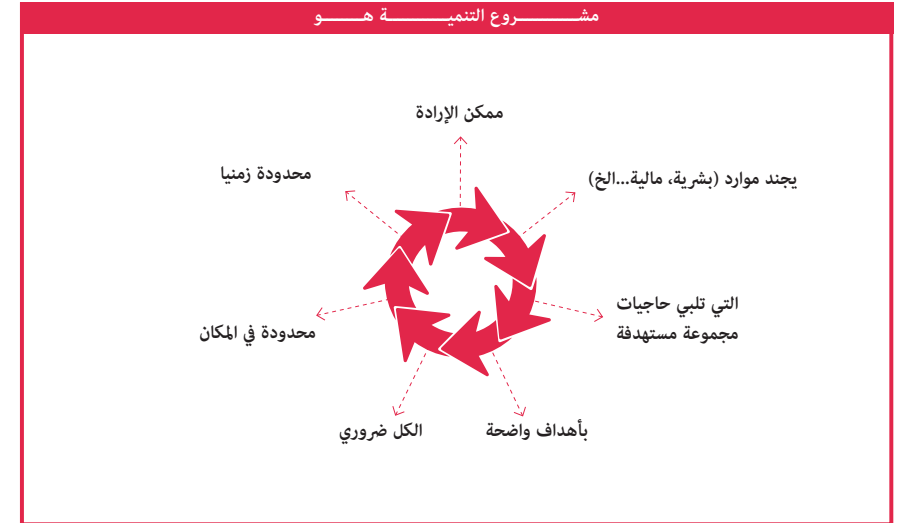
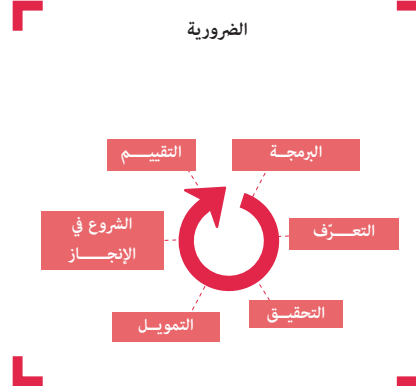
والأولويات القطاعية) والتي بداخلها يمكن معرفة وتحضير المشاريع. مرحلة التعرف: أفكار المشروع صارت معروفة ومختارة بغرض إنجاز دراسة معمّقة.

مرحلة التحقيق: الأفكار الحساسة للمشروع مترجمة إلى مخطط منطلق للمشروع مترجمة إلى مخطط منطلق للمشروع، إمكانية القيام به (التحقيق) وحياتية المشاريع مُقيّمة على أساس هذا التقييم، تمّ اتخاذ قرار بخصوص فرصة إنجاز اقتراح تمويل حقيقي وطلب تمويل المشروع

مرحلة التمويل: اقتراحات المشروع تمّ اختبارها وتمّ اتخاذ قرار و الإعلام به تقديم أو رفض تمويل المشروع.

مرحلة الإنجاز: المشاريع أطلقت ونُفذت. وفي هذا المستوى تستطيع أن تتدخل إعلانات العروض وتقديم عقود المساعدة التقنية أو الأشغال واللوازم.

مرحلة التقييم: الممول والبلد الشريك يقيّمان المشروع لتحرير تقرير الإنجازات واستفادة دروس من التجربة. 2. كشف الأعراض:



باختصار يتعلق الأمر بالإجابة عن سؤالين:

فهم من مرحلة كشف الأعراض المرحلة التي يجب أن تجلب المعلومات الضرورية لكي تقرّر أو لا تقرّر إنجاز مشروع، ثم في حالة الإيجاب إنجازه - يعتمد أساسا على البحث والتحليل للمعلومات للسماح بقرار التدخّل المبزّر وصياغة مشروع يستجيب لشروط النوعية المقصودة.

1. "ما هو المشكل؟" = تحديد أهداف المشروع
2. "ما هو سياق المشكل؟" = تحديد إستراتيجية تدخّل مناسبة.

للأسف، يجب دائما أن نخطن (أحيانا بشكل ثقيل) لنعرف فيما بعد إلى أي درجة هو أساسي أن نخضع وقتا للتفكير المسبق في العمل.

◀ العلاقة بين كشف الأعراض والمتابعة

غالبا الكشف للأعراض يكون سريعا (سريعا جدا) إما لأسباب موضوعية تحتاج إلى سرعة كضروبة، أو لنقص التمويل و/أو الخبرة. مهما كان الأمر، الوضعيات تمتاز بتبدّل والتعقّد، والكشف والتحقيق يتطلب دائما أن يكون معمقا طوال مدة إنجاز المشروع. لذلك واحدة جيّدة من بين نشاطات المتابعة تتمثل في تعميق وتحسين المعطيات الخاصة بالكشف. هناك إذا علاقة قويّة بين الكشف والمتابعة، هذه الأخيرة تركز وتعمّق مختلف العناصر المدروسة أثناء الكشف (احتياجات، قدرات، موارد متوفرة، مخاوف، فاعلون آخرون...الخ)

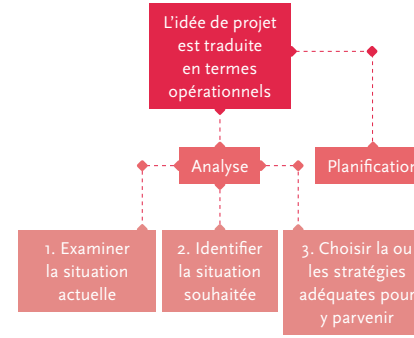
◀ العلاقة بين الكشف والتقييم

أخيرا فأنه أثناء التقييم تظهر صحة الكشف. المشروع هل بلغ أهدافه وحقها؟ كيف سمح كشف المخاوف والفرص بإنجاز استراتيجيه مناسبة؟ هل أخذ المشروع في الحسبان المخاطر ذات التأثير السلبي، وهل أحسن توظيف التأثيرات الإيجابية؟ كيف سمح الكشف بذلك؟

رسم تخطيطي

1.2 تحليل الأطراف المهمة (الفاعلين)

الفاعل هو أي فرد أو مجموعة أو منظمة يتأثر بنشاط أو



يستطع أن يؤثر في نشاط. تحليل الفاعلين يتمثل في التعرف على الفاعلين بارتباط مع الإشكالية و اختبار فوائدها، أهدافها، العلاقات والسلطات على الترتيب.

الهدف هو :

- تحسين الصلة و دراسة الجدوى للمشروع
- وضع أدلة لاحتياجات و فوائد الأشخاص الضعفاء في المجتمع.

2.2 تحليل المشاكل:

شجرة المشاكل

هي طريقة يُصنح باستعمالها عند تحليل الاحتياجات. شجر



الوسيلة I

تحديد هوية

الفاعلين استهداف الفاعلين

المعتنين بإشكالية.

أسئلة : ما هي الأطراف الأساسية، ما هي

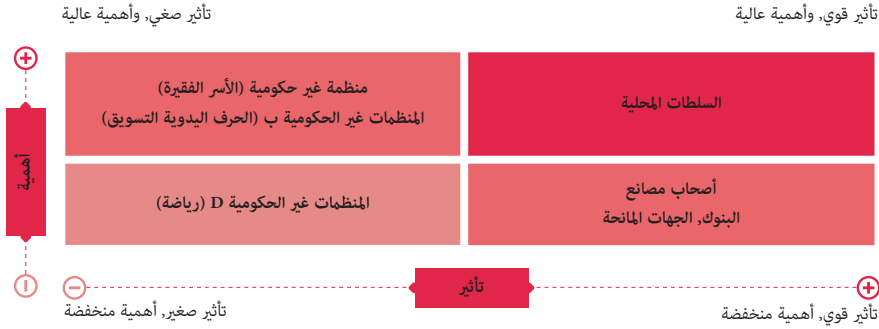
أهميتهم للمشروع؟

ما هي أدوارهم، ما ينتظرونه، قيمهم و جوانب

ضعفهم؟

				أهدافها. نخصب أيضا وتكون دائما
				نفسية الضعف بالنسبة للشخص / نوع التعقيد
				علاقة بالنسبة للمشروع / التعقيد
				إدراك
				الاعراض / (لهم هم وهدفها)
				الفاعلون

Exemple : projet de création de revenus pour des familles démunies :



ننشغل بعد ذلك بانجاز علاقات أسباب التأثير بين المشاكل المحددة.

- إذا كان المشكل سبباً، يرتب في مستوى أدنى.
- إذا تعلق الأمر بأثر، يرتب في مستوى أعلى.
- إذا كان ليس سبباً وليس أثراً، يرتب في نفس المستوى.

المشاكل هي تمثيل تخطيطي للمشاكل في ترتيب سُلمي، هذه الطريقة يمكن استعمالها مع مختلف الأوج المعنية بمشروع مستقبلي بغرض التعبير بأنفسهم عن مشاكلهم.

أ. تحديد المشاكل:

نبدأ بوضع قائمة المشاكل المصادفة بكتابتها على بطاقات.

مثال : تحديد المشاكل



مجموعات فاعلين	أهداف متضاربة	أهداف متوافقة
مديرية الصحة للولاية ومنظمة غير حكومية لآباء مراهقين في خطر نفسي.	المحافظة على الصحة النفسية والجسدية للأطفال.	
منظمة غير حكومية لآباء مراهقين في خطر نفسي ضد مروجي المخدرات.	المكافحة ضد تبعية الأطفال للمخدرات	زيادة عدد الأطفال المعانين من التبعية للمخدرات.

تمرين

تشكيل مجموعات من 4 إلى 5 أشخاص من جمعيات مختلفة. كل لديه مشروع للعمل في جميع أنحاء التدريب. وتملك مجموعة مشروع. قائمة أصحاب المصلحة في المشروع باستخدام واحد أو المزيد من الأدوات المعروضة.

20 دقيقة من العمل الجماعي
20 دقيقة. رد والتبادل

بمجرد انتهاء هذا الترتيب السلمي للمشاكل، من المناسب اختيار مشكل مركزي. هذا المشكل يجب أن تتعرف عليه مختلف الأفواج المهمة كمشكل مركزي للمعالجة بالمشروع أو التدخل.

الصعوبتان الأساسيتان لتطبيق هذه الطريقة:

حالة مزاب

◀ صياغة المشاكل بدقّة

التعرف على المشاكل تنقصه الدقة عندما لا يسمح بفهم الطبيعة الحقيقية للمشكل. معطيات من نوع "تسيير سيء" يجب أن يتم تحليلها ليكون ممكناً فهم طبيعة المشكل وبالتالي تحليل أسبابه المترتبة عنه. مثلاً التسيير السيئ قد يرتبط بسوء مراقبة مالية، أو تقديم خدمة متأخرة، أو نقص في الكفاءات، أو سوء تقدير وقت العمل اللازم للتسيير... الخ.

◀ معطيات الحلول غائبة

نفهم من "حلّ غائب" أنّ معطيات المشكل لا تصف الإشكالية الواجب حلّها ولكن غياب وضعية مرغوب فيها. مثلاً: "غياب مستخدمين مؤهلين" لا يصف مشكلاً نوعياً (تكوين الموظفين غير كاف أو غير مناسب) وبالتالي خطورة الميل بالتدخل نحو الحل الغائب. "التكوين" بينما المشكل قد يتعلق بالتوظيف أو بتسيير الموظفين. من المناسب إذن الحذر من المعطيات التي تحتوي كلمة "نقص".

مثال:

نصائح أخرى:

- ◊ صياغة المشاكل بأسلوب النفي ولكن يجب أن تملك حلاً.
- ◊ كتابة مشكل واحد فقط على بطاقة.
- ◊ تحديد مشاكل حقيقية موجودة وليس مشاكل خيالية رهنية أو مستقبلية.

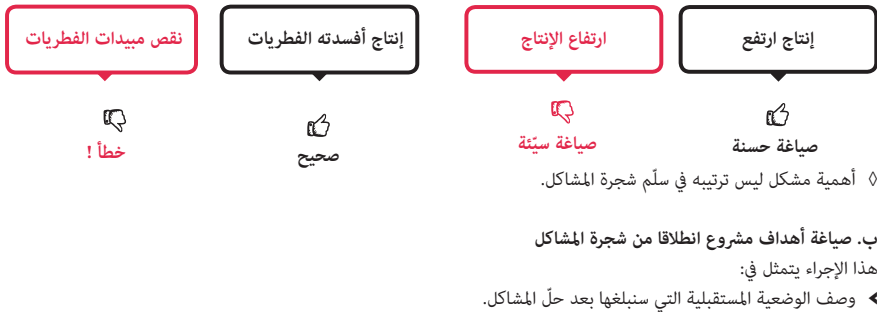
◀ تحديد الحلول الممكنة للمشروع وترتيبها سلمياً.

كيف نجز الترتيب السلمي للأهداف:

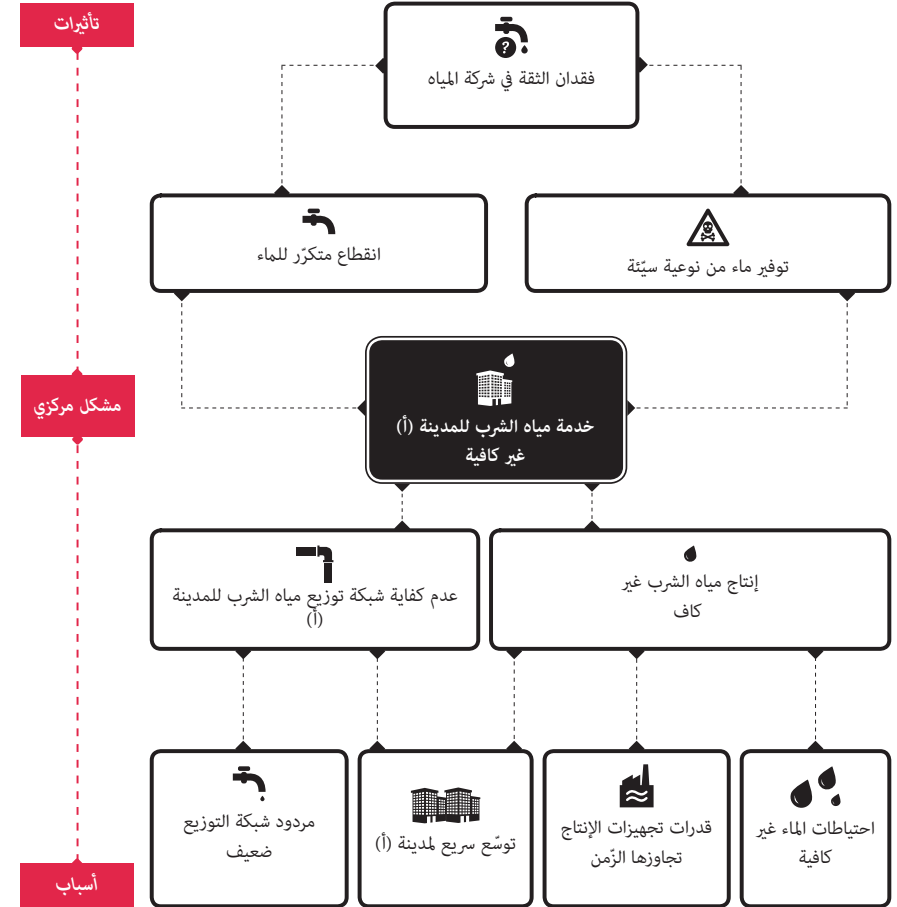
1. صياغة كل الوضعيات السلبية للترتيب السلمي للمشاكل كحالات إيجابية مرغوب فيها.
2. مراقبة إذا كانت العلاقات "أسباب - تأثيرات" قد صارت حقيقة علاقات "وسائل - نهايات" والتأكد بأن ترتيب الكشف كامل ومقبول.
3. إذا كان ضرورياً:
 - تغيير بعض الصياغات.
 - إضافة أهداف جديدة إذا كانت تبدو حساسة و ضرورية لبلوغ الهدف المقصود إلى القسم الموالي.
 - إلغاء الأهداف التي تبدو غير ممكنة التحقيق وليست ضرورية.
4. الأهداف يجب أن يُعبر عنها في شكل حالة (في الماضي).

3. التخطيط:

التخطيط يتمثل في التعرف على الوسائل البشرية وتحديدتها، والوسائل المادية والمالية اللازمة والضرورية لإنجاز النشاطات ولوضع رزمة الإجراء. :

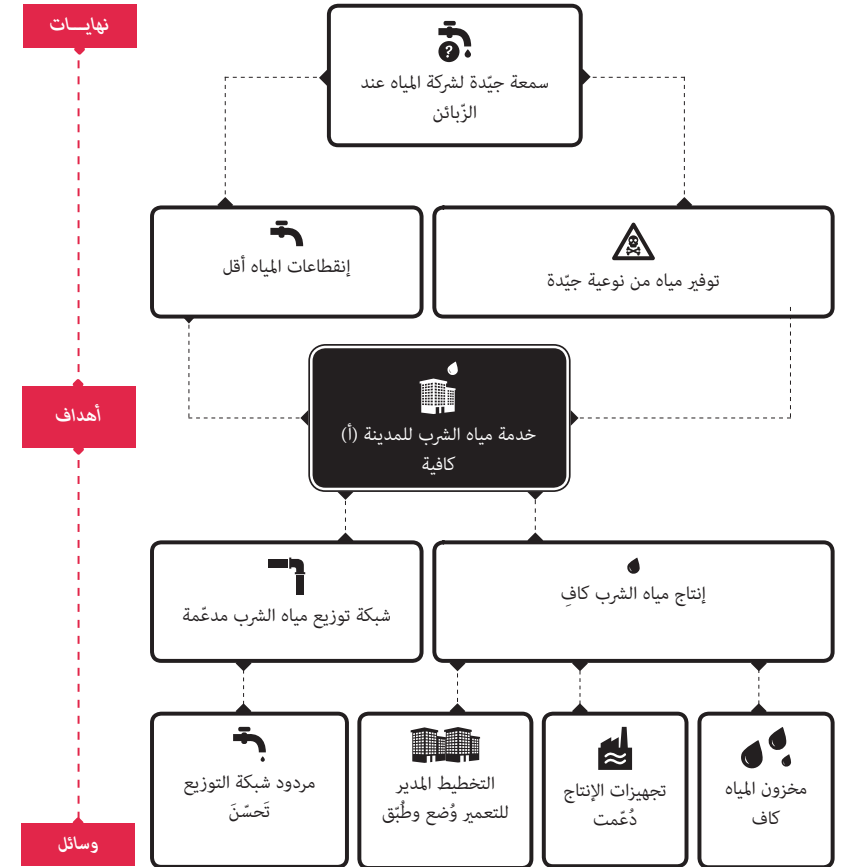


مثال : بناء شجرة المشاكل



مثال: صياغة حل انطلاقاً من مشكل.

إرهاق التربة	خصوبة التربة جُددت
نمو ديموغرافي كبير	النمو الديموغرافي تم إيقافه
مثال: بناء شجرة الحلول	



حالة مزاب

- الإطار المنطقي يلخص صفحة واحدة:
- لماذا تم القيام بالمشروع؟
- ما هي النتائج التي يقترح المشروع بلوغها؟
- كيف بنوي المشروع بلوغ هذه الأهداف؟
- ما هي العوامل الخارجية المهمة لنجاح المشروع؟
- كيف نقيم نجاح المشروع؟
- أين نجد المعطيات الضرورية لتقييم المشروع؟
- كم سيكلف المشروع؟

- الإطار المنطقي.
- برنامج النشاط.
- التوزيع الزمني للنشاطات.
- الميزانية.

التخطيط = جعل أفكار المشروع منطقة مع توضيح :

- ما يجب فعله
- من طرف من ومتى
- أين ولأي مدة
- كيف وبأي وسائل.

حذار:

- الإطار المنطقي حتى لو كان مفهوماً جيداً ومطبّقاً فهو لا يقدم حلاً معجزاً لوضع مشروع جيد. احذر نوعية المعلومات المستعملة لتموينه (نوعية المدخل، نوعية المخرج)
- الإطار المنطقي لا يجب أن يُرى كلعبة بسيطة من إجراءات آلية ولكنه مساعدة على التفكير.

1.3 بناء دفتر الشروط لمشروعنا: مقارنة الإطار المنطقي

أ. ما هو الإطار المنطقي؟

الإطار المنطقي هو أداة تم تطويرها في سنوات 1970 واستعملت منذ ذلك الوقت من طرف عدة هيئات مختلفة.

هذه الطريقة تدل على الوضع في شكل ملاتم لنتائج تحليل بطريقة تسمح بتقديم بشكل واضح ومنطقي أهداف مشروع. هذا الوضع في شكل ملاتم يجب أن يعكس روابط السببية بين مختلف مستويات الأهداف وأن يبيّن كيف يمكن أن نتأكد إن كانت الأهداف قد حُققت، وتحديد ما هي الفرضيات التي فانت أو خفيت عن مراقبة المشروع والتي يمكن أن تؤثر في نجاحه.

النتائج الأساسية لهذا الإجراء تتلخص في قالب "الإطار المنطقي" الذي يصف الأوجه الأكثر أهمية لمشروع. الإطار المنطقي يظهر في شكل قالب.

هذا القالب يسمح بهيكل محتوى مشروع بشكل كامل ومفهوم من طرف الجميع، ويحتوي على 4 أقسام و 4 صفوف:

إنجاز الإطار المنطقي يشمل على مرحلتين:

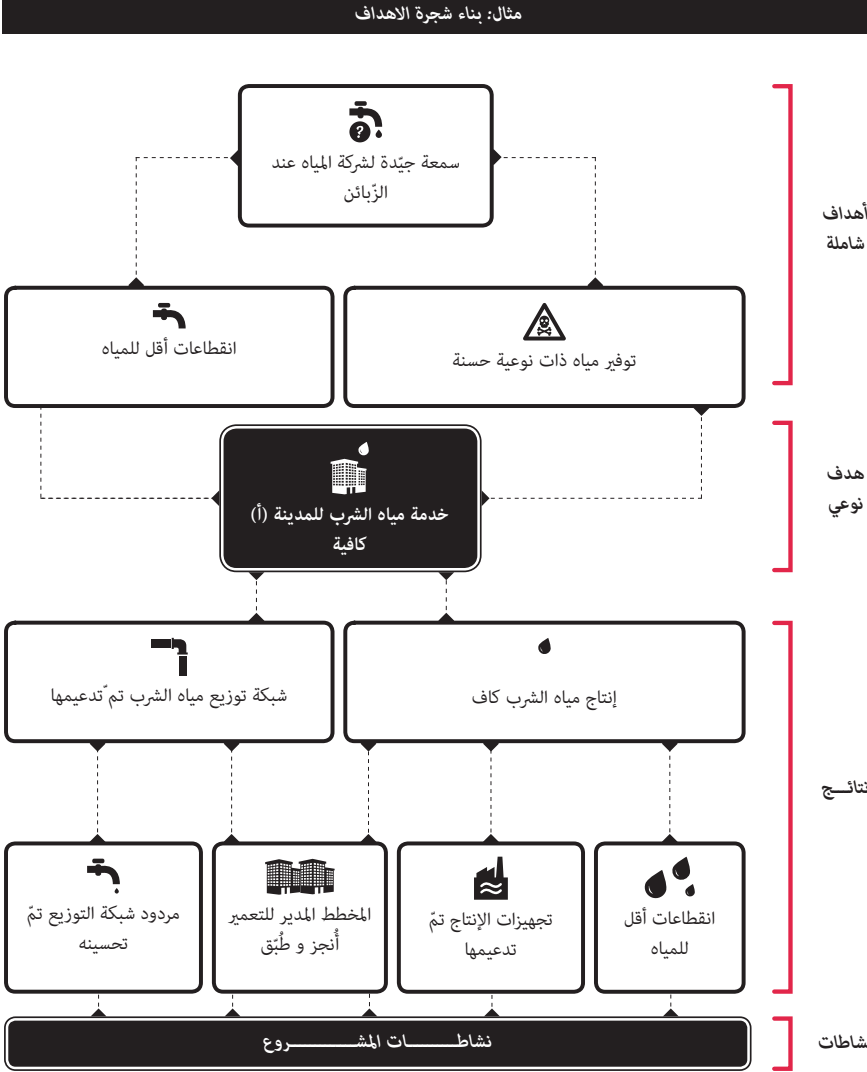
1. مرحلة التحليل (تحليل الأطراف المهمة والمشاكل والأهداف والإستراتيجيات) الفكرة المفتاح هي أن المشاريع مصاغة لحل مشاكل مصادقة من طرف المجموعات المستهدفة/ المستفيدين، النساء والرجال كشف الأعراض (الفصل السابق)
2. مرحلة التخطيط والتي خلالها تترجم فكرة المشروع في شكل مخطط تطبيقي منطلق، جاهز لانجاز، هذه المرحلة هي التي يُوضع فيها الإطار المنطقي.

ب. وشجرة المشاكل في كل هذا؟

- شجرة الأهداف تبنى انطلاقاً من شجرة المشاكل وتسمح بصياغة:
- الأهداف الشاملة للمشروع.
- الأهداف التوعوية للمشروع.
- النتائج المنتظرة للمشروع.

توجد أذن مستويات مختلفة من الأهداف:

أ. الأهداف الشاملة هي الامتيازات الاجتماعية و/ أو الاقتصادية



إرهاق التربة	أهداف شاملة	أهداف نوعية	نتائج	نشاطات
مناطق التدخل				
مؤشرات يمكن مراقبتها موضوعية				وسائل
هلذا ؟				تكاليف
مصادر المراقبة				
فرضيات				

إشروط مسبقّة

على المدى الطويل والتي يساهم فيها المشروع.
ب. الهدف النوعي هو الامتياز الذي يستمدّه المستفيدون من خدمات المشروع (بعد الاستعمال).
حذار:
أحد مبادئ الإطار المنطقي هو أن المشروع يجب أن يتابع هدفا نوعيا واحدا فقط. هذا المبدأ يستند على فكرة أن مشروعا يملك أكثر من هدف نوعي واحد سيصبح كثير التعقيد ومعرضا لمشاكل

تخفيض عدد الوفيات
عند الرضع و الأمهات

التسيير. وجود عدة أهداف نوعية يمكن كذلك أن يكشف أهدافا غامضة ومتعارضة. توضيح وتحديد بشكل دقيق هذا ما يحدد نجاح مشروع ويشكل إذن مرحلة حساسة لصياغة مشاريع.
ج. النتائج تُعيد إلى الخدمات التي يتلقاها المستفيدون من المشروع.
د. أخيرا نشاطات مشروع تصف ما تم القيام به بشكل ملموس بلوغ النتائج. إنها قاعدة مخطط العمل / رزنامة نشاطات.

تخفيض عدد الإصابات لدى الرضع و الأطفال
ذوي الأعمار الدنيا

تخفيض حوادث التعقيدات
الخطيرة عند الولادة

تخفيض عدد الإصابات
ما بعد الإنجاب و ما بعد الولادة

تحسين تغذية الرضع و أطفال ذوي الأعمار الدنيا

تطعيم عدد متزايد من الرضع
و الأطفال ذوي الأعمار الدنيا

تحليلات أكثر توسعا و أكثر
قبلية للتعقيدات عند الولادة

تحسين مقاييس النظافة
و العلاج للمرضى

عدد متزايد من أطفال يتغذون برضاعة طبيعية

تخفيض حوادث التعقيدات
الخطيرة عند الولادة

تخفيض حوادث التعقيدات
الخطيرة عند الولادة

توفر الأدوية

تقبل المصححات من طرف الأمهات

زيارات متكررة و أكثر انتظاما لمصححات متنقلة

تحسين تأهيلات المستخدمين

إستراتيجية التغذية

إستراتيجية علاجات الصحة الابتدائية

إستراتيجية علاجات الصحة الثانوية

فمثلا:

- مشروع يمكن أن يحقق النتائج المنتظرة. مثلا بناء مركز إيواء للنساء ضحايا اغتصابات إرهابية. المركز تمّ بناءه وتجهيزه: النتائج المنتظرة تمّ بلوغها....
- ...وعدم تحقيق هدفك النوعي: إيواء وإعادة إدماج نساء ضحايا اغتصابات إرهابية اللواتي، للأسف، لا يردن الذهاب إلى مثل هذا المركز الذي يجعل وضعيتهنّ موصومة، المستفيدون ليسوا في الموعد.

حذار، العلاقة بين "النتائج المحققة" وبلوغ "الهدف النوعي" ليس أوتوماتيكيا! ليس لأن مشروعا حقق النتائج المنتظرة فمعنى ذلك أن الهدف النوعي للمشروع سيتحقق...

- اختيار أهداف مشروعك و الإستراتيجية أو استراتيجيات التدخل في حالة شجرة مشاكل أكثر تركيبا، فمن الضروري اختيار الأهداف التي ستتابع في إطار المشروع. الهدف النوعية لشجرة الأهداف مسطرة : عندنا إذن 3 أهداف نوعية بينما نحن يلزنا هدف واحد. عندنا في هذه الحالة اختبارين :
- إمّا أن نتصرف لتذويب الأهداف الثلاثة في هدف واحد (مثلا: الحالة الصحية للأمهات الحاملات، و الأمهات الشابات، و الأطفال ذوي الأعمار الدنيا و الرضع، متحسنة) أو نقرّر إبعاد بعض الأهداف من محور المشروع (مثلا : بتركيز مشروعنا على التغذية)

- في الترتيب السلمي للأهداف فإن مختلف عائلات الأهداف من نفس الطبيعة تسمى إستراتيجية. يجب اختيار إستراتيجية أو إستراتيجيات التدخل المستقبلية. الإستراتيجية الأكثر أهمية و القابلة للتحقيق تختار على أساس عدد من الشروط:
- أولويات الأطراف المهمة .
- احتمال النجاح.
- الميزانية المتوفرة.
- أهمية الإستراتيجية .
- الأجل المشروع.
- الأثر على البيئة.
- شروط النوعية للإتحاد الأوروبي في القسم 1 لسند التكوين.

د / الفرضيات

بعد اختيار الإستراتيجية، الأهداف التي لا تندمج في منطق التدخل و عوامل أخرى خارجية ستظل باقية. سيكون لها تأثير حول وضع و ديمومة المشروع على المدى الطويل و لكن تخفي عن المراقبة. هذه الشروط يجب أن تتوفر لضمان نجاح المشروع، و تذكر كفرضيات في الجدول الرابع للإطار المنطقي.

كخلاصة، الفرضيات هي

◀ عوامل خارجية للمشروع لكن مهمة لنجاح هذا الأخير

مثلا :

لنأخذ مشروعا يرمي إلى تحسين صحة السكان برفع الإنتاج الغذائي المدخلة من خلال نشاطات كالسقي و استعمال المبيدات. هذا المشروع لن يكون مستداما إذا كانت مخزونات المياه مستغلة بشكل لا يسمح لها بالتجدد. من جهة أخرى، إذا كان ارتفاع الإنتاج الغذائي سيتسبب في وجود بقايا المبيدات في مياه الشرب، فإن المشروع قد لا يحقق هدفه بسبب مشكل الصحة بين السكان المحليين في مثل هذه الحالة، المشروع لا يستطيع أن يكون مستداما، حتى لو كان ارتفاع الإنتاج الغذائي سيتواصل بعد اختتام المشروع.

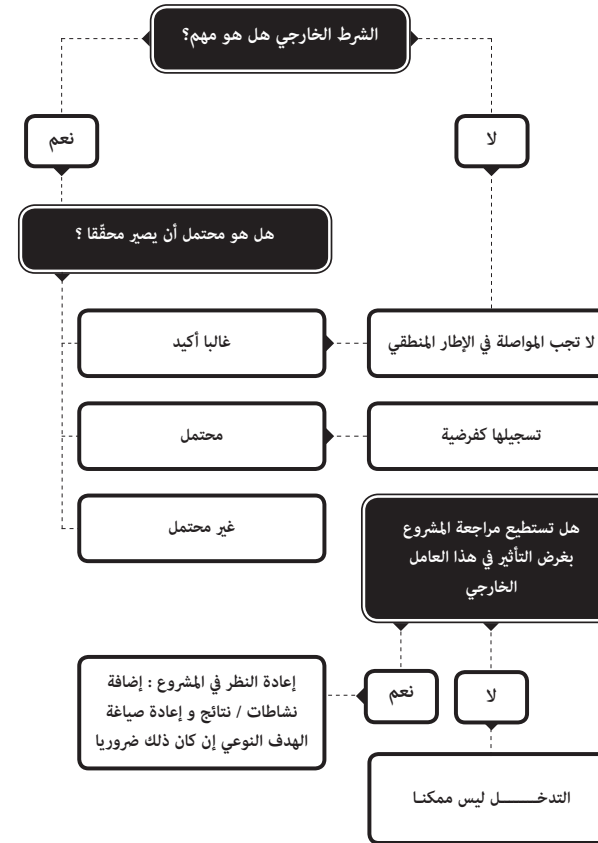
إذن، فهي :

- ◀ تصف بيئة الجهاز و تعالج قضية الديمومة .
 - ◀ تلخص العوامل التي يستطيع المشروع أو لا يريد مراقبتها .
 - ◀ هي عوامل لا يعالجها المشروع و لكن يجب أن يتابعها .
- بعد وضعها كأكيدات، الفرضيات تعاد صياغتها كحالات منتظرة. و بهذا الشكل يمكن أن تكون مراقبة و مقيّمة.

تخفيض عدد الوفيات		تخفيض عدد الوفيات		مستوى الأهداف الشاملة	
				تقليل وفيات الأمهات و الأطفال	
توفر فصلي لأغذية غنيّة بالبروتينات	نسبة مئوية مرتفعة من الرضع يتغذون بالثدي	تحسين تغذية الرضع و الأطفال ذوي الأعمار الدنيا	تقليل أعداد الإصابات ما بعد الولادة و المولودين الجدد	تقليل حدوث تعقيدات خطيرة عند الولادة	تقليل الإصابات لدى الرضع و الأطفال ذوي الأعمار الدنيا
			تقليل الإصابات لدى الرضع و الأطفال ذوي الأعمار الدنيا	تقليل الإصابات لدى الرضع و الأطفال ذوي الأعمار الدنيا	تقليل عدد متزايد من الرضع و الأطفال ذوي الأعمار الدنيا
				كشوفات موسعة و أكثر قبلية لتعقيدات عند الولادة	زيارات أفضل لمستوصفات ريفية من طرف الأمهات
		تقبل المستوصفات من قبل الأمهات			زيارات كثيرة ومنتظمة لمستوصفات متنقلة.
			تحسين مؤهلات المستخدمين	اختيار و تكوين مولدات القرى	عربات مشتغلة للمستوصف
			توفر الأدوية	توفير مستخدمين بشكل أفضل	تحسين تسيير و مراقبة الأموال
			مستخدمون مكونون في ...	إجراءات جديدة مدققة لـ	

و. مؤشرات يمكن مراقبتها موضوعيا (IOV)

فرضيات	مصادر المراقبة	مؤشرات تراقب موضوعيا	منطق التدخّل	
				الأهداف الشاملة
				الهدف التوعوي
				النتائج
				النشاطات
منطق التدخّل				



حذار: الشروط المسبقة تختلف عن الفرضيات، من حيث يجب أن تملأ منذ الانطلاقة .
هـ. شرح المنطق العمودي للإطار المنطقي (العلاقة بين العمود 1 و العمود 4)

المنطق العمودي للإطار المنطقي، أي العلاقة بين العمودين 1 و 4، تسيير كما يلي:

- ◀ عندما تكون الشروط المسبقة قد توفّرت، فالنشاطات يمكن أن تنطلق.
- ◀ إذا كانت النشاطات قد أنجزت و الفرضيات تتحقّق في هذا المستوى، فالنتائج سيتم بلوغها.
- ◀ إذا كانت النتائج قد تمّ بلوغها و الفرضيات تتحقّق في هذا المستوى، فإن الهدف النوعي سيتمّ بلوغه.
- ◀ إذا كان الهدف النوعي قد تمّ بلوغه و الفرضيات تتحقّق في هذا المستوى، فإن المشروع يكون قد ساهم في إنجاز الأهداف الشاملة.



◀ شروط التقييم

شروط التقييم هي زوايا رؤية قبلت لاستحسان نشاط إنها تقاس بواسطة مؤشرات.
الفعالية : إنها مقارنة بين الأهداف المحددة في البداية و الأهداف

التي تم بلوغها (عدد الأبار، عدد الأشخاص المعالجين في مراكز صحية ...) الفائدة هي قياس الفوارق و القدرة على تحليلها.
كفاءة الاستخدام: هي مقارنة النتائج المتحصّل عليها مع الإمكانيات الموضوعية (المسخّرة). بتعبير آخر، نستحسن النتيجة

و الطريقة المتبعة المختارة مقارنة بالموارد المتجددة (موارد مادية، بشرية و مالية)
الأثر : هو تأثير المشروع في محيطه الأوسع و مساهمة المشروع في الأهداف القطاعية الأوسع الملخّصة في الأهداف الشاملة

للمشروع. يتعلّق الأمر بتحليل كل التأثيرات الإيجابية و السلبية المقرّرة و غير المتوقعة في مختلف المجالات (تقنية، اقتصادية، اجتماعية، مالية ، تنظيمية...)
أهمية إستراتيجية التّدخل : هي تناسب أهداف المشروع مع

منطق التّدخل	منطق التّدخل	منطق التّدخل	منطق التّدخل
			منطق التّدخل تناقص عدد وفيات الأطفال و الأمهات
			منطق التّدخل الحالة الصحية للأمهات الحوامل، و الأمهات الشابات، و الأطفال ذوي الأعمار الدنيا و الرضع، تحسنت .
			منطق التّدخل نظام العلاجات الصحية الأولية موضوع على مستوى المقاطعات. نوعية و فعالية العلاجات الصحية الثانوية متحسنة
		وسائل	منطق التّدخل 1-1 إنجاز ووضع برنامج تكوين المستخدمين في علاج المرضى 1-2 تحسين إجراءات التموين و التخزين و مراقبة الأدوية 1-3 تكوين مستخدمين بجمع و تحليل معطيات 2-1 إعادة الاعتبار / تعويض السيارات و العتاد 2-2 ضمان مداومة شهرية في مصحات ريفية . 2-3 وضع / إنجاز إجراءات جديدة لـ - تسيير المستخدمين. - صيانة السيارات و التجهيزات. - مراقبة تخزين الأدوية. 2-4 إنجاز / وضع برنامج تكوين المستخدمين لـ: - علاج المرضى - الحفاظ على النظافة - المحاسبة الابتدائية . - جمع - تحليل المعطيات
	تكاليف	وسائل	منطق التّدخل وزارة الصحة تبقى التمويل على مستوى قبل المشروع بالأمان الحقيقية مستخدمون مؤهلون يتمنون العمل في المناطق الريفية.
			منطق التّدخل شروط مسبقة : وزارة الصحة وضعت قانون. الأمركزية : مكاتب جوارية جعل توفير المستخدمين عقلانيا.

المشاكل التي من المفروض أن يجعلها (التشخيص) و المحيط الفيزيائي و السياسي الذي جرى فيه. الاستدامة: هي تحليل حظوظ النشاط لتتابع حين تتوقف المساعدة الخارجية، إنها وظيفة عدّة شروط: المحافظة على الدّعم السياسي، و العوامل الاقتصادية و المالية، و المظاهر الاجتماعية - الثقافية، و الأخذ في الحسبان لقضايا النوع، و تكنولوجيا ملاءمة و مظاهر إيكولوجية و كذلك القدرات المؤسساتية.

المؤشرات

شروط من شروط التقييم هو في حد ذاته مظهر نوعا ما شامل و الذي يجب أن يستخدم من طرف مؤشر التقييم.

مثلا :

- المؤشر علامة يمكن مراقبتها موضوعيا و التي يمكن قياسها أو مراقبتها لمقارنة الأهداف بالمنجزات الفعلية على مستويات مختلفة، و يجب أن تكون :
- موثوق بها : قياس و ترجمة متساوية لدى كل المستعملين .
- نوعية و مستقلة عن الآخرين : قياس شيء واحد فقط في كلّ مرة
- يمكن قياسها و متوفرة بتكاليف و أجال مقبولة .
- ذات أهمية : ذات صلة بالهدف و تغطّيه.

- لقياس شرط التقييم، نستعمل مؤشرات . و هذه المؤشرات يوجد منها نوعان:
- المؤشر الكمي : هو رمز يمكن ملاحظته و مراقبته بسهولة (وجود أو غياب) أو قياس (الكمية، القيمة) و بالتالي المقارنة بين مرحلة و أخرى .
- المؤشر النوعي : نكوّنه بسلم قيم تصف مختلف مستويات حدث (مستوى جيد ، متوسط ، سيء)

حذار :

يفهم كأسهل للمعرفة، الميل يكون أحيانا لمضاعفة الوسائل و المؤشرات من النوع الكمي. يجب أن يبقى في ذهنك بأن كل إجراءات المتابعة - التقييم المحتفظ بها تمثل تكاليف مالية و التي يجب أخذها بعين الاعتبار في ميزانية المشروع، منذ الانطلاق !

- المؤشرات الممكن مراقبتها موضوعيا (IOV)
- دور المؤشرات الممكن مراقبتها موضوعيا هو وصف الأهداف الشاملة، و الهدف النوعي و النتائج و النشاطات التي تمت و يمكن قياسها موضوعيا.
- بعد تحديد المؤشر، يجب إزاءه ليجتوي معلومات مختصرة عن الكمية، و النوعية و الأجل و كذلك التوطن. عامل النوعية يجب أن يتم توضيحه إلى أقصى حدّ ممكن.

الهدف	النشاطات	الشرط	المؤشر
تتمين صورة حرف البناء عند الشباب	x أقسام الاكتشاف نشرات	الفعالية (الأهداف مبلوغة)	تنامي بـ 10 % من مجموع المسجلين في مراكز التكوين للبناء

الموضوعية يكون كالتالي: مقيّمان مختلفان يقومان بنفس المراقبة في نفس الوقت باستعمال نفس الطرق و يجب أن يصلا إلى نفس المعايينة و النتيجة. هذه المعايينة ستكون إذن مستقلة عن حكمها الموضوعي. من المهمّ تحديد المؤشرات الممكن مراقبتها موضوعيا و التي تبدو واقعية لمجموع الأطراف الفاعلة، الذين تبدو عليهم معرفة جيّدة للمحيط و السّياق و تقدير جيّد و صحيح للأهمية التي يمكن أن يتخذها المشروع.

المؤشرات الممكن مراقبتها موضوعيا (IOV) تنجز أثناء تشكيل الإطار المنطقي. و بفضل المؤشرات الممكن مراقبتها موضوعيا، فالمقيّم يملك الوسائل الأولى للقياس الكمي و النوعي و التي ستقدّم له العناصر الأولى لجمع المعطيات.

ملاحظات :

ترتيب المؤشرات " كمؤشرات يمكن مراقبتها موضوعيا " لا يعني أنها مؤشرات تقيس مظاهر كمية فقط. شرط المراقبة

إذا كان ممكنا يجب أن تكون ثمرة توافق حقيقي بين كل الفاعلين.

✓ إنه من الضروري غالبا اللجوء إلى عدّة مؤشرات من أجل هدف واحد.

تجمع و تركيب المؤشرات يسمح بالحصول على معلومات موثوق فيها بخصوص تحقيق الأهداف.

✓ يجب أن تكون المؤشرات قادرة على التطور حسب البرنامج. المؤشر ليس بأي حال من الأحوال ثابتا أو أكيدا ما دام البرنامج يتطوّر، في حين يجب أن يكون كئيفا في ما يقيسه، ليسمح بالمقارنة.

إنه من المهم الأخذ بعين الاعتبار لسياق إجراء النشاط أو سير البرنامج، و المؤشرات يجب أن تكون مراقبة باستمرار بخصوص قدرتها على فهم الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها في محيط

للمؤشرات الممكن مراقبتها موضوعيا هي ضرورية في وقت مناسب و بتكاليف مقبولة، و من جهة أخرى نتوقع مسبقا إجراءات جمع المعلومة للمؤشرات الممكن مراقبتها موضوعيا و التي لا تتوفر على معطيات ثانوية.

نشاطات جمع المعطيات هذه يمكن أن تندمج بكل بساطة في نشاطات المشروع المعني و يجب أن تكون قد خضعت لها ميزانية مستبقا.

انجاز المؤشرات الممكن مراقبتها موضوعيا تدخل في المنطق للإطار المنطقي. المنطق الأفقي يعني قياس تأثيرات المشروع، و الموارد التي جنّدها، بالتعرّف على مؤشرات مفاتيح، و المصادر التي تسمح مراقبتها.



تحديد المؤشرات الهدف: تحسّن الحالة الصحية

اختيار المؤشر: تقلص عدد الوفيات.

تحديد الكمية : من س إلى ص %

تحديد الفئة المستهدفة (من) : عند المولودين الجدد.

تحديد المنطقة (أين) : المقاطعة الشمالية - الغربية ..

تحديد الفترة (متى) ... من الآن إلى غاية 2005

مثال عن المؤشرات :

الهدف: تحسن في دخول الأسواق الريفية / الجهوية. اختيار المؤشر: المدى المتوسط للمسافة إلى أقرب سوق.

تحديد الكمية: المدى المتوسط للمسافة إلى أقرب سوق تقلّصت بـ 25 % بالنسبة لمسافة سنة .. (س)

تحديد الفئة المستهدفة : لكل المسافرين، نساء و رجال المالكين لسيارة خاصة....

تحديد المنطقة : ... في منطقة الجبل الأزرق...

تحديد الفترة : ... و هذا لـ 5 سنوات بعد انطلاق المشروع.

تطوّري.

ر. مصادر المراقبة

مصادر المراقبة يجب أن تكون واضحة بالموازاة مع صياغة المؤشرات. يجب ذكر : بأي شكل، من قَدَم المعلومة و أي فارق يجب أن تبدّله.

اللزومية مضاعفة : من جهة، نتأكد أنّ المعلومة المناسبة

3.2 برنامج النشاط (أو المخطط العملي)

بناء المخطط العملي يسمح بالتحكم في محتوى المشروع، و بإنتاج العناصر اللازمة لإنجاز الميزانية و امتلاك سبورة قيادة لإنجاز المشروع. انطلاقا من المخطط العملي، يمكن انجاز رزنامة انجاز النشاطات (رزنامة التوقيت)

عندما يكتمل الإطار المنطقي، يمكن نقل النشاطات إلى الخانة اليسرى في شكل رزنامة نشاطات. الشكل يمكن أن يؤقلم ليناسب مدة المشروع المقصود. نشاطات السنة الأولى يمكن أن توضح بتفاصيل أكثر (بداية و نهاية النشاطات بهامش أسبوع بالسنة للأجل المقررة) بينما برمجة السنوات القادمة ستكون من المفروض أكثر دقة (بحوالي شهر بالتقريب). يتعلّق الأمر فقط بتقديرات أولية سيعاد النظر فيها فيما بعد من طرف مسيرى المشروع على ضوء تطورات الإنجاز. إنها لا تقدّم أقل من وسيلة جيّدة أولية للعرض و مساعدة على البرمجة للوسائل و التكاليف. مراحل التدخل في تحضير برنامج النشاطات هي التالية:

المرحلة 1 وضع قائمة النشاطات الرئيسية:
النشاطات الرئيسية الموجودة في الإطار المنطقي هي ملخّص لما يجب أن يقوم به المشروع لبلوغ أهداف المشروع. يمكنها إذن أن تصلح كقاعدة تحضير لرزنامة النشاطات على المستوى العملي .

المرحلة 2 توزيع النشاطات الرئيسية كمهام عملية:
الغرض من تقسيم النشاطات إلى نشاطات فرعية أو مهام هو جعلها بسيطة بما فيه الكفاية للسماح بتنظيمها و تسييرها بسهولة. التقنية تتمثل في تقسيم نشاط إلى نشاطات فرعية ثم اخذ كل نشاط فرعي و تقسيمه إلى مهام . و كل مهمة عند ذلك يمكن تقديمها لفرد و تصبح لكل واحد هدفا على المدى القصير. التأهيل الأكبر يتمثل في إيجاد أحسن درجة من الوضوح. الخطأ الأكثر انتشاراً هو تقسيم جدّ مفضل للنشاطات. يجب التوقف بمجرد أن تكون للمبرمج عناصر مفصلة بما فيه الكفاية لتقدير الوقت و الموارد اللازمة وأنّ الشخص المسؤول عن العمل الفعلي

مؤشرات	مصادر المراقبة
16 إطارا من الحركة الجموعية الجزائرية مكونون في مهنة المكوّنين للبالغين سنة 2012	تقارير المشروع . تقارير المكوّنين . بطاقات حضور المشاركين .
5 دورات تكوينية تمّ تنظيمها من طرف المكوّنين الناتجين عن مشروع (FormAlgerie) في منطقتهم قبل جويلية 2012	تقارير مشروع (FormAlgerie) بطاقات حضور المشاركين . سندات التكوين .

منطق التدخّل	مؤشرات يمكن موضوعيا	مصادر المراقبة
أهداف شاملة	←	فرضيات
أهداف نوعية	←	فرضيات
نتائج	←	فرضيات
نشاطات	←	فرضيات
		شروط مسبقة

التقنية أو الخبرة اللازمة. عدم الدقّة والصحة هو خطأ غالب، سببه في غالب الأحيان سوء التقدير للوقت اللازم والذي يمكن أن يحدث لعدد من الأسباب:

- ← نسيان نشاطات ومهام أساسية.
- ← عدم القدرة على التوقع بما هو كاف للترابط بين النشاطات.
- ← عدم القدرة على توقع الوضع في منافسة للموارد (نفس الشخص أو نفس الوسائل مقرّرة لفعل شئيين أو أكثر في نفس الوقت)
- ← الرغبة في إعجاب الآخرين من خلال وعدهم بنتائج سريعة.

المرحلة 5 تلخيص رزنامة النشاطات الأساسية:

بعد تحديد أجال لمختلف المهام التي تكوّن أهم الأعمال، من المفيد تقديم ملخص شامل يتعلق بالانطلاق والمدة والإنهاء للنشاطات الأساسية ذاتها.

المرحلة 6 تحديد مراحل مهمة "معالم":

مراحل مهمة تصلح كقاعدة للمتابعة وتسيير إنجاز المشروع. يتعلق الأمر بأحداث مفاتيح تقدّم قياسا لتقدّم النشاطات و مستهدفا للمشروع يجب أن يبحث عن بلوغه فريق المشروع . المراحل الأكثر بساطة هي التواريخ التقديرية لإنهاء كل نشاط، فمثلا: إنهاء تقييم حاجيات التكوين من هنا إلى 2005 - المراحل الأساسية يمكن أن تستعمل كمؤشر للتقدّم الشامل للمشروع.

المرحلة 7 - تحديد الكفاءات المكتسبة :

بعد معرفة المهام، يمكن تحديد نمط الكفاءات المكتسبة. غالبا الكفاءات المتوفرة معروفة سلفا، أو على الأقل، فإن هذا يقدّم فرصة جيّدة لمراقبة إن كانت رزنامة النشاطات يمكن تحقيقها، عند الأخذ في الحسبان للموارد البشرية المتوفرة.

المرحلة 8 توزيع المهام داخل الفريق:

لا يتعلّق المر فقط بالقول : (من يعمل ماذا؟) فتوزيع المهام يسير مزدوجا مع تقديم المسؤوليات لانجاز المراحل المهمة ("معالم"). بتعبير آخر، هو وسيلة لتحديد ظروف تقديم كل عضو في الفريق لحصيلة لمسير المشروع وللأعضاء الآخرين في الفريق.

توزيع المهام يجب إذن أن يأخذ بعين الاعتبار للقدرات و الكفاءات و تجربة كل عضو في الفريق.



Exercice

Reprenez les groupes ayant travaillé sur les à problèmes et objectifs du projet retenu et élaborer le cadre logique du projet

2h de travail en groupe

1h de restitution et d'échanges

له ما يكفي من التعيينات حول ما يجب فعله.

المرحلة 3 إبراز التسلسل والترايط:

بعد تفكيك النشاطات بكثير من الدقّة، يجب أن تكون مرتبطة بعضها لتحديد:
← تسلسلها - أي حسب أي ترتيب يجب أن تنجز النشاطات المرتبطة ببعضها؟

← رابطها - هل النشاط مرتبط بالانطلاق أو بإنهاء نشاط آخر؟ من المفضل الاستناد على مثال آخر. بناء بيت يتمثل في مجموعة نشاطات منفردة ولكن متصلة فيما بينها: التسطّيح ووضع الأسس، بناء الجدران، تنصيب الأبواب والنوافذ، وضع الجبس لتمليس الجدران، بناء السقف، تنصيب توصيلات مياه الشرب. تسلسل النشاطات يجبر على حفر الأسس قبل بناء الجدران، في حين أنّ علاقات الترابط فيما بينها يستلزم أننا لا نستطيع أن نبدأ بتنصيب الأبواب والنوافذ قبل بناء الجدران إلى ارتفاع معيّن، أو أننا لا نستطيع إنهاء الجبس قبل توصيل أنابيب مياه الشرب بشكل كامل. يمكن كذلك أن توجد علاقات الارتباط بين نشاطات غير متصلة ببعضها، مادامت منجزة من طرف نفس الشخص.

المرحلة 4 تقدير تاريخ الانطلاق ومدة وتاريخ الانتهاء:

انجاز رزنامة نوعية يعني القيام بتقدير واقعي لمُدّة كل مهمة وإدماجها في برمجة النشاطات لتحديد التواريخ المحتملة للانطلاق والإنهاء. غالبا لا يمكن التقدير بالتحقق للرزنامة. لضمان كون التقديرات على الأقل واقعية، يجب استشارة من يملكون المعارف

عند توزيع المهام على أعضاء الفريق، فمن المهم التأكد بأن هؤلاء قد فهموا ما تنتظره منهم، لذلك يجب رفع درجة توضيح الوصف للمهام التي يتعلّق بها الأمر.

المرحلة 9 تقديم رزنامة للنشاطات:

كل المعلومات التي تحتوي عليها رزنامة النشاطات. يمكن أن تلخّص في رسم تخطيطي يسمى دياغرام فانت. و الجدول أسفلة يقدّم مثالا. الشكل يمكن أن يؤلّف ليتناسب مع المدة المقرّرة للمشروع. مخطط شامل للمشروع لا يمكنه تحديد نوعية النشاطات إلا على أساس فصلي أو شهري، بينما برنامج العمل الفصلي لشخص يمكن أن يتركز على مخطط أسبوعي.

4.2 التخطيط للميزانية

◀ (انظر الوحدة 5 / الفصل 2)

4. المتابعة - التقييم:

إنجاز المشروع يتمثل في تنفيذ برنامج العمل المقرّر، بالوسائل المقرّرة، في الأجال المحدّدة. كلّ صياغة جيّدة تسهل هذا الإنجاز، حتى لو كانت هناك دائما أشياء لم تكن متوقّعة يجب تسييرها. بين وقت صياغة مقترح المشروع والحصول على التمويل يمكن أن يوجد وقت طويل نسبيا، وخلال من المهم:

- تحيين تحليل المشاكل والفاعلين.
- إعادة اختبار الإطار المنطقي.

من المهم كذلك القيام بدراسة قاعدية لقياس النوع والكمّ لوضعية الانطلاق (للتعرف أكثر على التأثيرات)

بشكل ملموس، يتعلّق الأمر بـ:

- تعيين المسؤولين التقنيين، الإداريين والماليين للانجاز، وتحديد إجراءات التبادل مع الهيئات المؤهلة للجمعية.
- توقع ميكانيزمات لاتخاذ القرار وتسيير النزاعات الداخلية.
- تجنيد الإمكانات وإنجاز النشاطات حسب المخطط العملي المقرّر.
- إنجاز تعاقدية للعلاقات مع المتدخلين من نوع مقدّمي الخدمات (مكاتب دراسات، مؤسسات إنجاز الخ..)
- ضمان متابعة وإنجاز النشاطات وإدماج التغييرات المستحدثة

الوسائل	المنهجيات / الطرق	المدة	مضى	أبدا	النشاطات (الأجزاء)

Exemple :

النشاطات	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4	الشهر 5	الخ... PA	الخ... TA	الخ... الخ...
النشاطات	تحسين جودة وكفاءة الرعاية الصحية الثانوية							
النشاطات	1	2	3					
1.1 صياغة ووضع برنامج تكوين للمستخدمين في علاج المرضى.								
1.1.1 تقييم احتياجات التكوين للمستخدمين.						L		
2.1.1 وضع مقاييس التكوين.						L		
3.1.1 إنجاز التكوين						L		
2.1 تحسين إجراءات التكوين والتخزين والمراقبة للأدوية.	4	5	6					
1.2.1 وضع محافظ تسيير الإجراءات السارية.						L	S	
2.2.1 صياغة/تجريب إجراءات جديدة						L		
3.2.1 صياغة/تجريب إجراءات جديدة						L		
4.2.1 تحقيق إجراءات جديدة						L		
الخ..								

المتابعة:

- ◀ هي سبورة قيادة: تقدّم معلومات بصفة منتظمة حول السير.
- ◀ تعطي مؤشرات مسبقة للتقييم نحو إنتاج النتائج المنتظرة، وتسمح بالقيام بتصحيحات في الحين.
- ◀ تسمح بتجنب تراكم سوء السير.
- ◀ هي مساحة تعلّم وتنمية خبرة في تسيير إنجاز المشاريع (استخلاص دروس مرتبطة بالإنجاز).
- ◀ تقدّم وضوحاً في اتخاذ القرار.
- ◀ تغذي التقييم.

- المتابعة تنجز على أساس مؤشرات الإنجاز المقررة (في الإطار المنطقي، أنظر أدناه)، وفي إطار إجراءات منجزة مسبقاً (أنظر أدناه)، صياغة إجراءات المتابعة تتمثل في:
- تحديد رزنامة قياس المؤشرات.
- تحديد مستوى تحليل المعلومات، والبحث عن الحلول واتخاذ القرار.
- توضيح لمن وبأي شكل تُقدّم نتائج المتابعة.
- منح المسؤولية للأشخاص.

عمل المتابعة يتمثل في:

- ◀ أخذ المعلومات المرتبطة بسير إنجاز النشاطات على أساس وثائق المشروع (مخطط توقيتي، إطار منطقي، ميزانية)
- ◀ تحليل الفوارق والتعرّف على الأسباب في الوقت.
- ◀ البحث عن حلول وتخطيطها (تعديلاً)
- ◀ إعلام أهم الممولين والشركاء والمستفيدين في حالة وجود مخاوف كبيرة والحصول على مصادقتهم على التغييرات الواجب إدخالها إن كان ذلك ضرورياً.

المفتاح:

Pa = ينصح بالتخطيط
Ta = ينصح بالتكوين
I = زعيم (قائد)
S = دعم

المعالم:

1. احتياجات التكوين المقيمة في نهاية الشهر الأول
2. مقاييس التكوين العلاجي للمرضى المختتمين نهاية الشهر الثالث.
3. مجموع مستخدمين العيادة تكونوا في علاج المرضى في نهاية الشهر الخامس.
4. تقرير المحافظ يختتم في نهاية الشهر الثاني.
5. إجراءات جديدة موضوعة في نهاية الشهر الرابع

160

تجربين

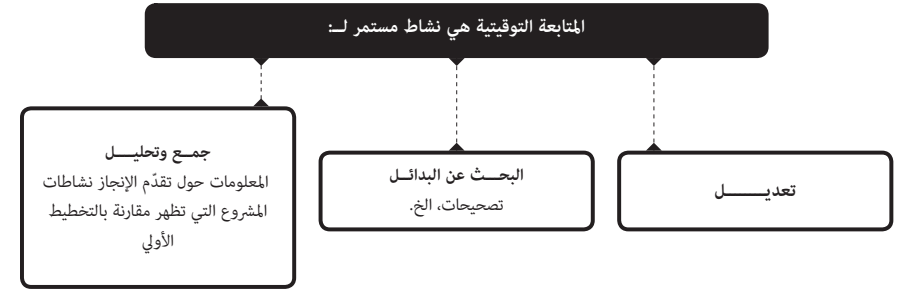
استئناف الجماعات الممارسة الذين عملوا على الإطار المنطقي للمشروع اختيار وتطوير جدول زمني أنشطة المشروع

⌚ ساعة واحدة من العمل الجماعي

⌚ 30 دقيقة استرداد و تبادل

1.4 المتابعة التقنية للمشاريع:

- إنجاز النشاطات قد يصادف عراقيل، أو يجمد، أو يصبح غير مهم جداً الأسباب مرتبطة:
- ◀ بالمشروع نفسه (المحتوى، المسيرة، الوسائل)
- ◀ بتكاليف الإنجاز.
- ◀ بتغيرات في السياق.
- هذا الإنجاز يجب أن يخضع لمتابعة مستمرة.



ملاحظات:

- ◊ إجراءات المتابعة يجب أن تكون من أبسط ما يمكن (مؤشرات قليلة)، ولكن موثوق فيها وعملية.
- ◊ جمع أكبر قدر من المعلومات قد يجعل الجمعية تتخط مع عمل الجمعية، والمعلومات المذبذبة والتي تصعب معالجتها (وقت طويل)، وربما يصعب تخزينها. معلومة لا تستفيد منها الجمعية.
- ◊ نشاط المتابعة يجب أن يكون مدرّجاً ومدمجاً في التخطيط (وسائل بشرية، مالية ووقت)

2.4 آليات متابعة وجمع المعطيات:

- إجراءات المتابعة للتقييم تصلح لملاحظة (التأهيلات) أو مميزات مشروع، للمساهمة في قيادته لتقديم الحسابات للغير، والاستفادة مستقبلاً من دروس.
- سؤالان:
1. ما هي الأسئلة الأساسية التقييمية التي يجب طرحها لفهم نوعية المشروع.
 2. ما هي طرق ونوع الآليات التي تسمح بالإجابة عن هذه الأسئلة؟

ثلاث مراحل:

- ◀ تحديد وتعريف مختلف الوسائل المكوّنة للإجراءات ومعرفة حدودها وإدماج التكاليف المتوقعة في الميزانية الشاملة للمشروع.
- ◀ برمجة إنجازها بشكل متناسق مع الأجال العملية للمشروع وأجال قيادته وتوجيهه.
- ◀ انجاز دفتر الشروط لوسائل المتابعة التي سيتم إنهاؤها لاحقاً من طرف فرق المشروع.

أ. تحديد الاحتياجات في مجال جمع المعطيات

1. ما هي المعلومة التي نحتاج إليها؟
2. من يستطيع أن يقدّم هذه المعلومات؟
3. كيفية الذهاب للبحث عن هذه المعلومة؟

وسائل جمع المعلومات:

- ◊ استعمال الوثائق المتوفرة.
- ◊ الملاحظات المباشرة.
- ◊ تحليل المؤشرات - جمع المعطيات.
- ◊ تحقيقات، محاورات (أسئلة مفتوحة ومغلقة)
- ◊ آراء المستفيدين: فرق المناقشة. (Focus group)
- ◊

كيفية الذهاب للبحث عن هذه المعلومة؟

لا توجد أي واحدة من وسائل التقييم هذه تستطيع لوحدها - إعطاء كل المعطيات الضرورية للتقييم يجب إتمام سلسلة الوسائل المناسبة أكثر لاحتياجات مشروعكم الخاص والموارد المتوفرة لديكم.

ب. من الإطار المنطقي إلى تعريف الإجراءات

المعطيات القاعدية وقاعدة المعطيات:

إجراءات المتابعة - التقييم هو تدريب القياس المقارن للتطورات الناشئة عن إنجاز المشروع. يجب إذن منذ انطلاق المشروع "أخذ الصورة" التي ستقدم المعطيات القاعدية التي ستقارن معها نتائج المشروع. هذه الصورة تنجز بمساعدة وسيلة أو عدّة وسائل محدّدة عند وضع الإجراءات التي تحتوي قائمة من المميزات التي يجب الاستعلام عنها. مرّة أخرى فإنّ معرفتكم للميدان هي التي ستسمح لكم بوضع قائمة هذه المميزات التي يجب عليها في آن واحد تقديم المعلومات التي ستعلم عن المعرفة الشاملة والنوعية للمستفيدين. هذه المعلومات يجب أن تخزّن في قاعدة معطيات

للإعلام الآلي والتي ستسهّل جمع وتحليل المعطيات.

الفصح الشاهد:

تحليل نتائج التطور قد يصادفه سؤال كبير: كيف نؤكّد أن التطورات المسجّلة هي فقط نتيجة إنجاز المشروع؟ إنّه من الممكن اختيار وضع فوج شاهد متكوّن من نموذج يمكن مقارنته ولكن لا يستفيد من المشروع. والذي سنقيس تطوّراته بنفس الطريقة التي نقيس بها تطوّرات الفئة المستهدفة.

< الإيجابي : يمكن أن نحدّد بدقّة تأثير المشروع على الفئة المستهدفة المستفيدة.

< السلبي : هذا يتطلب كثيراً من الوقت لأنّ عملية جمع المعطيات مضاعفة.

ج. استغلال المعطيات

- ✓ سلخ معطيات التقييم التي تمّ جمعها لتحديد المواضيع والتوجهات.
- ✓ جمع المعطيات حسب المواضيع حول أسئلة أساسية للتقييم.
- ✓ تحليل المعطيات حسب المواضيع ومقارنة النتائج مع التغيرات الملحظة، أو بتعبير آخر بالنسبة للمؤشرات. إنّه كذلك يُصحّ بالبحث عن كل الترابطات الممكنة بين المعطيات.



وسيلة جمع/ دورية	سؤال تقييمي	مؤشرات	هدف نوعي	شروط
أسئلة المدخل، أسئلة منتصف المشوار، أسئلة ختامية.	كم يصل ربح مؤسستكم المصغرة (اختيار القاعدة الزمنية المهمة: الشهرية، الفصلية، السنوية) ما هي النسبة المئوية لرقم أعمالكم التي يغطيها هذا؟ كم تبلغ حصة الأرباح التي تعيدون تشغيلها في تطوير مؤسستكم المصغرة؟	رأس المال الذي تمت إعادة استعماله من طرف القاولات الصغيرة في تنمية مؤسساتهن المصغرة (قدرات التمويل الذاتي) ارتفعت بـ 15% في 24 شهرا.	قدرات 7676 امرأة تجمع بشكل مستدام للمداخل تم تحسينها	مؤشرات

✓ التفكير في ما سينتج عن التحليل والطلب من متدخلين مفاتيح آخرين أن يُعطوا تفسيراتهم.
✓ تحرير ملخصات صغيرة حول التعلّيات - المفاتيح المرتبطة بكل موضوع.
✓ نقل الملخصات وإعطائها للمشاركين لكي يشاركونا بردود فعلهم ويراقبوا المعطيات.

الأخذ بعين الاعتبار الصّارم لمؤشرات الإطار المنطقي لا يجب أن يمنع من المتابعة وتقديم عرض يشكل فعلي - ملامح أخرى:

- ◀ الصعوبات المصادفة/ العقبات
 - ◀ المفاجآت الجيدة / ما سار جيدا بشكل خاص.
 - ◀ التأثيرات غير المتوقعة / غير مباشرة
- هذه العناصر يمكن جمعها علي مدى تنفيذ المشروع من خلال أسئلة للأفواج المكلفة بإنجاز المشروع.

البيانات	مؤثرات ممكن مراقبتها موضوعا	مصدر جمع المعلومات	توقيت	نتائج متحصل عليها	هدف تم لوضعها	المؤثرات الممكن	تعلّيات	إجراءات تخصيصية
البيانات	مؤثرات ممكن مراقبتها موضوعا	مصدر جمع المعلومات	توقيت	نتائج متحصل عليها	هدف تم لوضعها	المؤثرات الممكن	تعلّيات	إجراءات تخصيصية

جدول قيادة لمناخعة النشاطات

شروط نجاح إجراءات المتابعة- التقييم

إعداد الإجراءات مسبقاً عند تركيب المشروع

صياغته كتدريب تشاركي.

السّهر على التحديد الجيّد للوظائف وما يكلف به كل طرف فاعل.

السّهر على امتلاك مدخل بسيط و اقتصادي لمصادر المراقبة.

الأقلّمة المستمرة للإجراءات ووسائل المتابعة.

مناقشة داخلية للنتائج والاستخلاصات.

استعمال النتائج كوسائل تسيير ومساعدة لاتخاذ القرار.

سورة القيادة للمتابعة	
الأهداف الشاملة	المؤثرات الممكنة
مراقبتها موضوعياً IOV	معطيات قاعدية
	مصدر جمع المعلومات
	نوع
	نتائج متحصّل عليها
	هدف تمّ بلوغه
	تعليقات
	إجراءات تصحيحية
هدف نوعي	
نتائج متوقّعة	



تركيب وإدارة المشاريع التخطيط لميزانية وال بحث عن التمويل

الهدف التربوي

- المقدرة على وضع ميزانية مفصلة لمشروع ، والتخطيط ومتابعة مسار الإنفاق الاستهلاكي لتصحيح الأخطاء.
- معرفة كيفية تقديم مشروعك للممول.



مكتسبات قبلية

- التمتع بخبرة في احد الجمعيات (عضو، متطوع، الخ)
- التمتع بفهم أساسي للإدارة المالية يسهل الفهم



التنشيط البيداغوجي

- تمرين على تجهيز ميزانية .
- كتابة ملخص المشروع.
- لعب دور في البحث عن التمويل .



وقت

- يوم واحد مع التمارين



252	مقدمة
252	1 مختلف بنود الميزانية
252	1.1 من ممول لآخر يختلف تقديم الميزانية
253	1.2 نفقات الاستثمار والتشغيل
253	1.3 الألقاب الأخرى للنفقات التي عادة ما نجدها لدى "الممولين"
255	1.4 الحصيلة.
255	2 إنشاء "سجل خاص بك" للتكاليف المعيارية.
255	2.1 السياق الجزائري: معايير التكلفة.
255	2.2 التكاليف الاجتماعية: معدلات وجدول الحساب
	2.3 المتدخلون الخارجيين
259	3 تقييم تكلفة كل نشاط وإنشاء جدول الموارد.
259	3.1 جهد من التصور
260	3.2 الخطوات:
261	3.3 إنشاء جداول للموارد المشروع: التكبير
262	4 الخطوة الثالثة: تحديد الممولين المراد قصدهم
262	4.1 البحث عن التمويل: تحدي كبير لعواقب المشروع .
263	4.2 إنشاء خطتك المالية
265	5 الخطوة الرابعة: إنشاء ملفات طلبات التمويل وفقا لمعايير الممولين المحددون
265	5.1 عرض الإجراءات اللازمة لاثنين من الممولين
268	5.2 جدول طلبات التمويل : أداة المتابعة
270	5.3 عرض معيار ملف تمويل
273	5.4 جدول طلبات التمويل : أدوات المتابعة
275	5.5 جدول تقييم المشروع: أدوات الفحص
	تخصيص ملف : I ممول = I ملف
275	6 الخطوة الخامسة: بداية ومتابعة ملف
275	6.1 إيداع ومتابعة ملف
275	6.2 المتابعة بعد الإيداع
278	6.3 وثيقة المشروع (العقود)
278	6.4 معرفة التحدث عن مشروعه

تعليمات للمكون

إذا احتوت مجموعة المتدربين على أعضاء مكتب الجمعية أو على أشخاص ذوي خبرة طويلة في عمل الجمعيات، لا تترددوا في الاتصال بهم والاستفادة من تجربتهم
(خاصة إذا حضر أمناء صناديق الجمعيات) .

استخدام الأسئلة أو العصف الذهني بشكل دائم لتعزيز العروض .

هذه الوحدة هي وحدة مكملة لوحدة GCP والإدارة المالية.

مقدمة

جمع التبرعات هو النشاط الأساسي للجمعيات، يتطلب أي مشروع حتى أصغرها موارد لتنفيذه. على نطاق أوسع، تحتاج الجمعية للأموال للعيش والتطور. جمع التبرعات هو جزء مهم في إدارة الجمعية والمشروع. يجب أن تكون متكاملة في مراحل التخطيط للمشروع.

قبل أي عمل لجمع التبرعات يجب التخطيط. الغرض من هذه الوحدة هو تقديم خطوات التخطيط السليم للميزانية لإقامة بحث فعال عن التمويل لمؤسستك.

التمويل:

هي العملية التي يقوم فيها الممول بمنح الموارد المالية لذلك الذي يتم تمويله لانجاز مشروع ("جمع الأموال").

التمويل المشترك:

وهو تمويل ينفذ من قبل عدة أشخاص أو شركات أو منظمات. صممت هذه الصيغة لاستكمال التمويل الذي منح من قبل المنضات، لضمان التنفيذ السليم للمشاريع التي تضم شركاء مختلفين.

على سبيل المثال، إذا كان لدي:

15 000 دج من نفقات الرواتب (بما في ذلك جميع الرسوم) للمكونين الداخليين.

15 000 دج من الرسوم (الدفع لخير بفاتورة)

الوثائق

استأجار المعدات: آلة التصوير ،... الخ.

تجديد تراخيص البرمجيات: إصدار جديد للبرامج المكتسبة سابقا .

الخدمات الخارجية: شركة المحاسبة، خبير مكلف بمشروع، ... الخ .

استهلاك الممتلكات والمعدات .

الضرائب المختلفة .

من المهم أن نميز بين نوعين من نفقات العمل :

النفقات المتعلقة بالعمل في مقر الجمعية.

النفقات المتعلقة مباشرة بسير المشروع.

عندما تؤدي جمعية مشروع واحدا فقط، منطبقا، يجب على جميع نفقات العمل أن تكون في ميزانية هذا المشروع الوحيد (حيث أن هذه النفقات مؤهلة ولا تتجاوز النسبة التي يحددها الممول).

1.2 نفقات الاستثمار والعمل

تشمل نفقات الاستثمار النفقات التالية:

التكاليف المتعلقة بتشييد المباني المستدامة (المواد، اليد العاملة ذات صلة مباشرة بالاستثمار واستئجار المعدات الكبيرة) والأعمال الكبيرة لإعادة تأهيل المباني (أدوات التنظيف، وإعادة تسقيف على سبيل المثال)
أجهزة الحاسوب والبرامج الجديدة.

المعدات الزراعية، المعدات والأثاث، المعدات الطبية حيث أن كلفة الوحدة أعلى من مبلغ مُعطى (باستثناء حالات خاصة من المواد والمعدات الاستثمارية التي تعتبر دائما كاستثمار، بغض النظر عن تكلفتها).

تشمل نفقات العمل النفقات التالية:

الرواتب والنفقات ("الموظفين" أو "الموارد البشرية" من الخادمة إلى المدير) المتعلقة بعمل الجمعية والمشاريع
نفقات سفر الموظفين أو المتطوعين: تكلفة النقل، نفقات الفنادق والوجبات
استئجار وصيانة المباني (إصلاح وصيانة)
الكهرباء والماء والتدفئة
الاتصالات: الهاتف، الفاكس، الهاتف النقال، الإنترنت
المعدات واللوازم الصغيرة: خراطيش الحبر للطابعات، كرايس، قلم، ورق، ... الخ

1.3 الألقاب الأخرى للنفقات التي عادة ما نجدتها في قسم "الممولين"

يمكن أن يدفعك الممولون إلى استخدام البنود التالية:

تكاليف المرافقة:

تحدد هذه التكاليف كل ما هو مطلوب لاستقرار المشروع و البدء به: التشخيص، الدراسة، التصميم، المتابعة، تقييم المشروع و المصاريف المتعلقة ب (التنقل، الوثائق،... الخ).

النفقات المقيمة:

النفقات المقيمة هي نفقات لا يمكن تبريرها من قبل مسؤول المشروع بفاتورة باسمه أو شيكات صادرة من قبله :
- المنح والتبرعات العينية .
- الاستفادة من بناء .
- التطوع .

يمكن لهذه الهيئات والتبرعات أن تشفر لتظهر في الميزانية، مما يقدم ميزتان اثنتان :

زيادة التكلفة الإجمالية للمشروع، وبالتالي فإن المشاركة المالية

للممول والتي تحدد دائما بنسبة مئوية (على سبيل المثال 60% من التكلفة الإجمالية للمشروع)
 ◀ زيادة بعض التكاليف (مثل تكاليف عمل المكتب)، والتي لا يجب أن تتجاوز نسبة "س" من الميزانية العامة

◀ التكاليف المباشرة والغير المباشرة:

◀ التكاليف المباشرة: تشمل جميع البنود المتعلقة بالاستثمار والعمل بالإضافة إلى كل نفقات التنفيذ والدعم لأنشطة المشروع: أي شيء له علاقة مباشرة بالمشروع.
 ◀ التكاليف غير المباشرة: تتعلق بالنفقات المماثلة. البنود الواردة فيه محدودة، فهي تتعلق أساسا بالرسوم الإدارية (غالبا ما تكون محسوبة بنسب مئوية من التكاليف المباشرة) التي من المفترض أن تغطي نفقات العمل لمكتب رئيس الجمعية.
 ◀ عموما، تحدد التكاليف غير المباشرة نسبة إلى التكاليف المباشرة (على سبيل المثال 10% من التكاليف المباشرة). في هذه الحالة، ليس هناك مبرر على الإنفاق لتوفير.

◀ النفقات الغير المتوقعة:

لا يمكن أبدا توقع واقع المشروع، حيث نستعمل هذا الاحتياطي "النفقات الغير متوقعة" في كثير من الأحيان في تمويل تكاليف إضافية مقارنة بالميزانية الأصلية. ولكن حذار، لا يزال هذا الاحتياطي "النفقات الغير المتوقعة" محدود (كقاعدة عامة، ب 5% من التكلفة الإجمالية للمشروع).

1.4 الحصيلة :

يجب أن تظهر بالتفصيل في جدول الميزانية وبالطبع أن تكون مساوية لمبلغ النفقات .
 وستتم دراسة هيكلية الحصيلة في الفصل الثالث ("تحديد الممولين الذين نريد قصدهم").

تحذير:

لدى كل ممول مفردات خاصة به. يمكن لعنوان واحد أن يغطي نوع معين من النفقات لدى الممول الأول ونوع آخر من النفقات لدى ممول آخر. من المهم تحديد بدقة كاملة ما يغطي كل عنوان من جدول ميزانية الممول.

2 إنشاء "سجل" لأنواع التكاليف.

لإنشاء ميزانية من الضروري أن يكون لدينا معايير:
 ◀ كم هو راتب المدرب، مدير المشروع، سائق...؟
 ◀ كم هي تكلفة استئجار مكتب في الجزائر؟
 ◀ كم يبلغ ثمن جهاز كمبيوتر واحد؟
 ◀ ...الخ

من الممكن الحصول على جزء من هذه المعايير بسهولة . ولكن إذا كان الجميع يعرف، متوسط راتب السائق تقريبا، فان قلة من الناس تعرف التكلفة الحقيقية لهذه الأجور بالنسبة للشركة. ففي الواقع، يتم إضافة التكاليف الاجتماعية وكذلك الضرائب إلى قيمة صافي الأجر التي يجب أن تدفع من قبل صاحب العمل للجهات الحكومية المعنية (في فرنسا، تبلغ نسبة الضرائب المفروضة على الراتب وصاحب العمل التي تضاف إلى قيمة صافي الأجر 80%).

لإنشاء ميزانية واقعية لا تخبي أي مفاجآت غير سارة بمجرد إطلاق المشروع (من الواضح أن مسؤولي المشروع يميلون إلى التقليل وليس الزيادة في نفقات مشروعهم) يجب إنشاء "سجل" لمعايير التكاليف التي يتم تحديثها بانتظام.

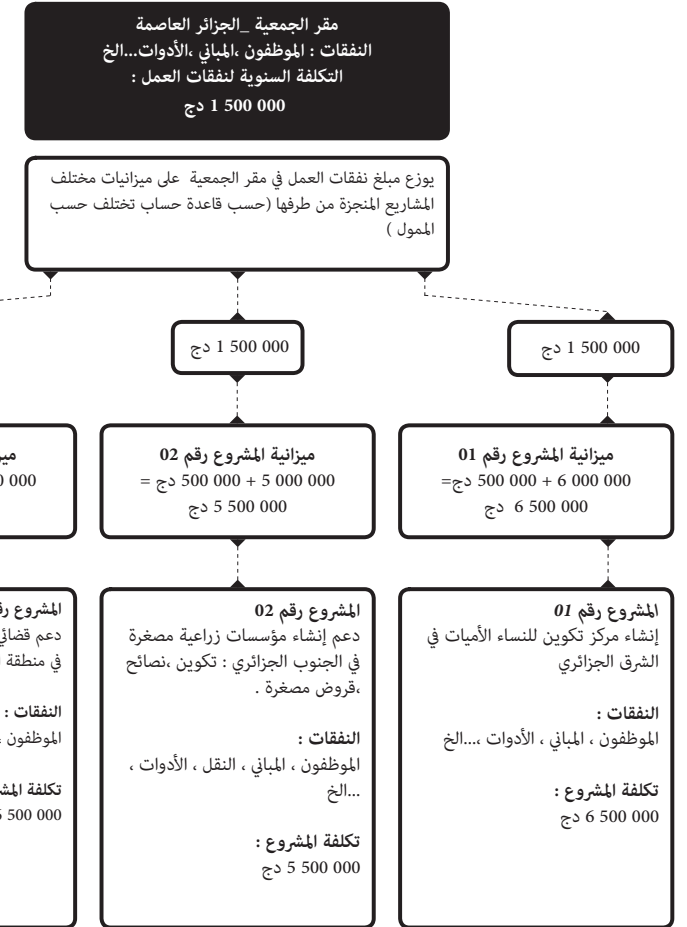
يبين هذا السجل متوسط

تكاليف الوحدة حسب نوع النفقات.

2.1 السياق الجزائري: نوع التكاليف.

2.2 لتكاليف الاجتماعية: المعدلات وجدول الحساب

◀ تكاليف رب العمل (الاجتماعية) والضريبة: الضمان الاجتماعي: 26% من راتب العمل (الراتب الإجمالي)
 ◀ دفع جزائي: عام 2005 سيكون المعدل 1% من الأجور الخاضعة للضريبة.



الخصيلة				النفقات			اقترح نموذج معياري لميزانية (نموذج لو وحدة إدارة البرنامج UGP)	
المصادر	بالدينار الجزائري	المكتسبة / الملتزمة	% للمجموع	عدد الوحدات	من الوحدة	من المجموع	الوحدة	البنود
1. الموارد الذاتية								1. الموارد البشرية
مساهمة الأعضاء المشاركين في المشروع								1.1 الرواتب (المبالغ الإجمالية)
أنشطة التمويل الذاتي								1.1.1 لتقنية (تنفيذ المشروع)
المجموع الفرعي للموارد الذاتية								2.1.1 إداري (دعم الموظفين)
								2.1 رسوم الخبراء
								3.1 البدلات اليومية (نفقات المهمة)
								المجموع الفرعي للموارد البشرية
المجموع الفرعي لممولي القطاع العام								2. السفر / التنقل
3. الممولون من القطاع الخاص								1.2 تذاكر الطائرة / تذاكر القطار / الشحن
								المجموع الفرعي للسفر
المجموع الفرعي لممولي القطاع الخاص								3. المعدات واللوازم
								1.3 الأثاث ومعدات المكتب وأجهزة الحاسوب
								المجموع الفرعي للمعدات واللوازم
								4. نفقات العمل في مقر المشروع
								1.4 تأجير المكاتب
								2.4 المستهلكات -لوازم المكتب
								خدمات أخرى : الهاتف، الفاكس، الإنترنت، الكهرباء، المياه، التدفئة، مكاتب الصيانة، تأجير المعدات، شركة المحاسبة.
المجموع الفرعي للتمويل								المجموع الفرعي لنفقات العمل
								5. تكاليف أخرى (الأشغال ، التهيئة، والخدمات ...)
								المجموع الفرعي للتكاليف الأخرى
								6. المجموع الفرعي للتكاليف المباشرة للمشروع (1-5)
								7. رصيد للطوارئ (5 % من النفقات المباشرة للمشروع)
5 . مجموع الموارد								8. التكاليف الإجمالية

المبلغ بـ "دج"	المعدل	تقسيم تكاليف الرواتب
15 470		1. الراتب الصافي للأجير (الراتب الإجمالي بعد خصم مساهمات الضمان الاجتماعي و حسم الضريبة على الدخل العام IRG)
20 000		2. الراتب الإجمالي
		3. تكاليف الأجر
1 800	9 % من الراتب الإجمالي	مساهمات الضمان الاجتماعي للراتب
2 730	15 % (من الراتب الجمالي ناقص بين 10 و 25 % من الراتب الإجمالي بعد خصم دفعة الضمان الاجتماعي = 18200 دج) ¹	حسم الضريبة على الدخل العام IRG
4 530		مجموع تكاليف الراتب
		4. - تكاليف رب العمل
5 200	26 % من الراتب الإجمالي	مساهمات الضمان الاجتماعي لرب العمل
200	1 % من الراتب الإجمالي	دفع جزائي
5 400		مجموع تكاليف رب العمل
25 400		5. - التكلفة الإجمالية للراتب بالنسبة إلى الجمعية (الراتب الإجمالي + تكاليف رب العمل)

- (IBS) الضريبة على أرباح الشركات: 35% من الدخل الخاضع

للضريبة.

3. تقييم تكلفة كل نشاط و جدولة الموارد.

3.1 جهد التصور:

تنفيذ أي نشاط له ثمن:

◀ وقت يمضي (وبالتالي أجزور)

◀ الضرائب الأخرى

- ضريبة القيمة المضافة : 7% و 17%

- الضريبة على النشاط المهني (TAP) : ضريبة على صافي المبيعات:

2%

¹ من قانون الأموال ل 2008، بمقتضى 9 IRG %، الرواتب التي تخضع ل IRG ما هي إلا الرواتب لأكثر من 15 000 دج .

مثال رقم 1 :
متوسط الأجر للوظائف المختلفة (مما في ذلك مساهمات صاحب العمل: ص و ت إ (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية + دفع جزائي).

العمل	متوسط الراتب الإجمالي (بترتيب تصاعدي) بـ "دج"	متوسط صافي الراتب (بترتيب تصاعدي) بـ "دج"
السائق	25 463	23 171.31
مستخدم مكتب	26 736	24 329.76
سكرتيرة	26 736	24 329.76
محاسب	36 507	33 221.31
ممرضة	32 520	29 593.2
أستاذ في الثانوية	41 000	37 310
إطار	58 746	53 458.86
إطار عالي	77 831	70 826.21
طبيب	77 831	70 826.21
منسق أو مدير المشروع	77 831	70 826.21

تكاليف المرتبات:

◀ حسم IRG من الراتب الخاضع للضريبة (بين 10-25% من

الراتب الإجمالي بعد خصم دفعة من الضمان الاجتماعي)

◀ الضمان الاجتماعي: 9% من الراتب الإجمالي للعمل.

المتدخلون الخارجيون :

أ. محاسب: راتبه الشهري هو 20000.00 دج بدون حساب

الضرائب أي 23400.00 دج مع كل الضرائب (ضريبة القيمة

المضافة هي 17% لتوفير الخدمات).

ب. راتب شخص متدخل في ندوة تحسب عبر عدد الأيام التي

3.3 إنشاء جداول للموارد المشروع: التكبير
هذه الخطوة الأخيرة مهمة لأنها يمكن أن تقودك إلى إعادة صياغة ميزانيتك أو تكوين فريقك أو جدول أنشطتك.

على سبيل المثال: لتخيل أن مشروعك يتضمن تنظيم ست ندوات تدريبية لمدة ثلاثة أسابيع في تربية النحل (للساء اللاتي يعشن في المناطق الريفية) لن تكون ميزانيتك وتكوين فريقك نفسها إذا:
◊ تمكنت من تنظيم هذه الندوات الستة واحدة تلو الأخرى (لمدة 9 أشهر)
◊ وجب عليك تنظيمها في وقت واحد في ستة مواقع مختلفة (على مدى فترة شهر واحد)

ABC

الخطوات

إعداد ميزانية لمشروعك

العمل في مجموعات (1 سا)

التصحيح (30 دقيقة)

الخطوات

5. إضافة تكلفة كل نشاط من أجل الحصول على لمحة أولى من الميزانية العامة

6. وضع مسافة بالنسبة للمشروع وتحديد الأنشطة المستعرضة في مجموع الأنشطة (التنسيق والتقييم، الخ ...)

والميزانية بإتباع الخطوات الثلاث الأولى.

7. إضافة تكلفة الأنشطة المستعرضة لتكلفة جميع الأنشطة واستنتاج الميزانية الإجمالية للمشروع.

8. إنشاء جداول لموارد المشروع (ودمج التغييرات المحتملة في الميزانية المتعلقة بجدولة الموارد: انظر الفقرة الثانية 3-3)

9. دمج كل النفقات المحصية في قسم الممولين.

1. حسب النشاط: تحديد أنواع النفقات الضرورية (الرواتب والمصاريف، شراء جهاز كمبيوتر، نفقات السفر، استئجار مكتب، الخ ...)

2. حسب نوع الإنفاق، تعيين وحدة لاستخدامها وتقدير تكلفة كل وحدة (باستخدام "سجل" للتكاليف المعيارية) على سبيل المثال: لقسم "الموارد البشرية" (نوع النفقات)، الوحدة المستخدمة يوم/ رجل (تكلفة الأجور اليومية بما في ذلك جميع الرسوم) وتكلفة / يوم للمحاسب تقدر 1240 دج.

3. حسب نوع الإنفاق، تعيين عدد الوحدات الضرورية . على سبيل المثال: 30 يوما ب 1 240 دج.

4. حساب التكلفة الإجمالية للنشاط المدرس عن طريق ضرب عدد الوحدات في تكلفة الوحدة المأخوذة.

أمثلة	أمثلة على التكاليف
إيجار في الجزائر (مساحة 50 م ²)	150 000 دج شهريا
جهاز كمبيوتر	بين 48 000 و 99 000 دج
المعدات المكتبية (مكتب ، كرسي و مصباح)	30 000 دج
سيارة	سيارة سياحية : 800 000 دج برتازر : 1500 000 دج شهريا :
النفقات الهاتفية (الثابت و الهاتف النقال)	الاتصالات المحلية : 5 000 دج الاتصالات الخارجية : 25 000 دج
نفقات الكهرباء والتدفئة	فصليا : 3 000 دج (لمساحة 50 م ²) شهريا :
نفقات البريد	إرسال محلي : 35 دج على الأقل إرسال بريد بسيط عبر DHL : 1000 دج شهريا : 1 900 دج
اشترك الانترنت	شهريا : 1 900 دج
نفقات التنقل (المسافات الصغيرة والمتوسطة)	4 كلم ب 40 دج الى 60 دج
تكاليف الاحتفال (المطعم)	3 000 دج للشخص الواحد
تكاليف الاتصال : غث إعلان في جريدة	شكل الصفحة : 80 000 دج بدون ضرائب

عاديا.

◀ شراء معدات (استثمار)

◀ المحادثات التليفونية للخارج (التشغيل)

◀ الخ

العقبات التي يجب تفاديها:

◀ الذهاب بعيدا في التفاصيل وإنفاق الكثير من الوقت لتقييم تكلفة كل قلم مستخدم ...

◀ نسيان تكاليف مهمة لتنفيذ المشروع

◀ نسيان وقت التنظيم / تنسيق المشروع : اجتماعات ، كتابة الميزانيات ، المقابلات مع أصحاب المصلحة في المشروع.... الخ .

◀ التقليل من وقت العمل اللازم لتنفيذ النشاط .

3.2 الخطوات:

إنه من المستحسن إتباع الخطوات التالية :

لإنشاء ميزانية لمشروع، يجب تقييم تكاليف تنفيذ كل نشاط. وهذا يؤدي إلى تصور تنفيذ كل نشاط، مما يحتم التوسع في الزمان والمكان لأجل "رؤية" مجموعة الموارد اللازمة لتحقيق هذا النشاط، انه محاولة لإسقاط المفاهيم : ابتداء من فكرة مشروع ونشاط، إن الأمر يتعلق بتخيل المستقبل والنظر بصفة عملية لسير النشاط المدرس.

قد يبدو هذا الجهد صعبا في البداية ولكن مع التمرين يصبح

في الحالة الثانية، تحتاج إلى توظيف 6 مكونين لمدة ثلاثة أسابيع في حين أنه في الحالة الأولى يمكن ضمان الندوات الست مع مكون واحد فقط. يجب عليك أيضا في الحالة الثانية، شراء 6 معدات تعليمية بدلا من واحدة إذا لم تنظم الندوات في نفس الوقت ... يجب إذا إدارة مشاكل التنافس على الموارد بين أنشطة المشروع المختلفة.

4.1 البحث عن التمويل : تحدي كبير لعواقب المشروع.
خلال عملية البحث للحصول على التمويل، من المرجح أن يتم تعديل المشروع وفقا للقيود التي يفرضها الممولون . من الناحية المثالية يمكن أن تقوم بتصميم مشروع والعثور على الممول الذي يوافق على تمويله كما هو دون تغيير .

في الواقع، غالبا ما ننظر إما إلى:

يجب تحديد الوحدات، الكمية حسب فترة التنظيم، وتكاليف الوحدة المتوقعة في جداول الموارد. إذا كانت مدرجة في جدول، فإنه يمكن حساب تكاليف فترة التنظيم والتكاليف الإجمالية للمشروع باستخدام صيغ حسابية بسيطة.

يجب أن يسمح حساب تكاليف المشروع بتوزيع التكاليف بين مصادر التمويل المختلفة من أجل التوضيح لكل طرف قيمة مساهمته الخاصة . يمكن إذن استعمال الرمز المتعلق بمصدر التمويل لفرز جميع التكاليف ولتحديد المجاميع الخاصة. من المرجح أن تعين المصادر التي تقدم التمويل للمشروع رموز لكل فئة من فئات التكاليف المحددة مسبقا. نظرا لتحديدات رمز التكلفة، ما زال يمكن للتكاليف أن تفرز لتحديد التكاليف الإجمالية حسب كل الفئة.

إذن يمكن تنظيم التكاليف باستخدام صيغ حسابية بسيطة لضرب الكمية السنوية في تكلفة الوحدة.

4 الخطوة الثالثة: تحديد الممولين المراد قصدهم

بمجرد الانتهاء من إعداد ميزانية مشروعك، يجب عليك الشروع في عملية البحث عن التمويل لمساعدتك على تنفيذ المشروع. فمن الضروري أن "تطرق على الباب الصحيح"، الممول المناسب لمشروعك، فقد يبقى مشروعك مكتوبا في الأوراق إذا لم تقصد الممول الصحيح.

"فهم أنواع الممولين" لاختيار الأنسب فهو مرحلة حاسمة لحسن سيرورة جمع التبرعات. يرتبط مباشرة عمل إنشاء خطة التمويل الذي يتبع تنسيق الملف باختيار مختلف المشاركين في التمويل. و ينطوي هذا الاختيار على معرفة كل التوقعات، "أحصنة الحرب" ، المصطلحات والكلمات الرئيسية المميزة لدى كل جهة ممولة ولكن يجب أيضا معرفة قدراتها المالية.

◀ تغيير المشروع (الأهداف والأنشطة والنتائج المتوقعة)
◀ تسليط الضوء على جانب من المشروع الذي هو أكثر انسجاما مع أولويات الممولين.

من مخاطر هذه العملية هو أن تؤثر على روح المشروع و أن يكون منطق البحث عن التمويل أهم من منطق المشروع.

إذن التحدي هو أن تكون قادرا على التكييف مع ما يريده الممول لكن لا يجب التماهي لكي لا يتم تحريف المشروع.

بمجرد معرفة أولويات الممولين ، يمكنك اختيار الأكثر ملاءمة لتلبية الاحتياجات التمويلية للمشروع . وبالتالي يمكنك بناء الخطة المالية .

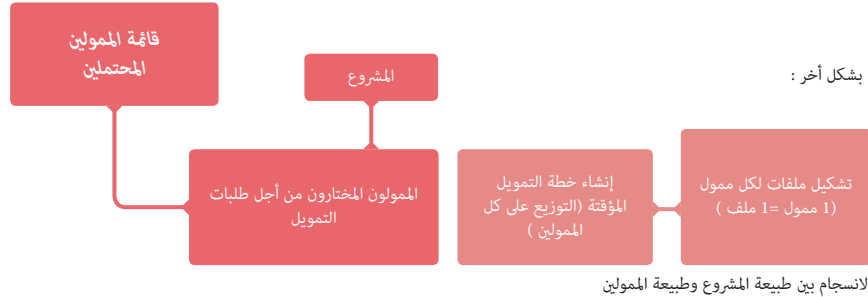
أ. تعريف
إنشاء الخطة المالية يتمثل في تقسيم كل التمويلات الضرورية للمشروع بين ممولين عامين ،خاصين و تمويلات مميزة وكذلك تفصيل المشاركات الخاصة بكل ممول. يتعلق الأمر إذن باستكمال عمود "الإيرادات" لميزانيتك.

4.2 بناء الخطة المالية :

ستدرون بسرعة أنه من غير المألوف للمتبرع الدولي أن يدعم

مجموع المشروع	التكلفة حسب الفترة				رموز التكلفة	Finan cement	التكلفة حسب الوحدة	الوحدة				أنشطة /موارد		
	ك4	ك3	ك2	ك1				ك4	ك3	ك2	ك1			
					الحكومة	الإتحاد الأوروبي								النتيجة : تحسين جودة وكفاءة الرعاية الصحية الثانوية
														1.1 تصميم وتنفيذ برنامج لتكوين الموظفين في رعاية المرضى
														المعدات
2000				2000	1.3/أ	3.4	1000					2		جهاز كمبيوتر
5000				5000	1.4/أ	3.4	5000					1		ناسخة فوتوغرافية
1000				1000	1.5/أ	3.4	500					2		طباعة
														الرواتب و المساهمات
21800	6800	6800	6800	1400	2.1/ب	5.2	170	40	40	40	20	ي/ر		الموظفين الخبراء
4500	1350	13350	900	900	2.2/ب	5.2	90	15	15	10	10	ي/ر		الموظفين الإداريين
														...الخ

ي/ر= يوم/رجل



بجانب معين أو آخر من جميعتكم . معرفة الأنواع المختلفة للممولين تسمح لك بتصميم العرض التقديمي وتبسيط الضوء على الجوانب التي "تعجب" الممولين.

5 الخطوة الرابعة: إعداد ملفات طلبات التمويل وفقا لمعايير الممولين المحددون .

لا يوجد أي تقديم " عام " بملف طلب التمويل؛ يمكن أن يكون الممول متطلب أو لا في وضع الخطة التمويلية، يجب التحقق من إذا كان الممول المحتمل يحوي على نموذج ملف لانجازه.

يجب الالتزام بالمواعيد النهائية التي يفرضها بعض الممولين . إذا كنت متأخر، حاول محاولة التفاوض على مهلة قصيرة قبل الموعد النهائي المحدد... و ليس بعد ذلك ! انطباع الممول بوضعه أمام الأمر الواقع في كثير من الأحيان ينتهي بشكل سيء.

تكون بعض إجراءات طلبات التمويل طويلة جدا. لذا، عند وضع الخطة المالية، يجب عليك تأسيس جدول مراقبة للطلبات حسب المواعيد المحددة من الممولين.

فمن الأفضل أن تشكل أولا الملفات التي تستغرق طلباتها الكثير من الوقت للدراسة.

من المهم التكيف مع الشكل، الطريقة، ودراسة ملفك على أساس شريكك (ممولك) .

وبالمثل، فإن تقديم جميعتكم أمر ضروري، ويجب أن تنجح في إقناع خطابك، ولكن أيضا يجب أن تكون قادرا على تغييره وتكييفه وفقا للممولين . في الواقع، سيكون الممولون أكثر تأثر

5.1 لمحة عامة عن إجراءات اثنين من الممولين.

لدى مجموعة من الممولين إجراءات مقرر سلفا لطلبات المساعدة المالية.

لا بد من الاستعلام بالتفصيل عن هذه الإجراءات واحترامها قبل إرسال الطلب :

- ◀ جدول الإيداع
- ◀ شكل الطلب (الخطة المعيارية ، حجم الملف، الوثائق المشكلة ، عدد النسخ ...)
- ◀ نتيجة واتصالات الممولين المحددين (طلب استعلام ...)
- ◀ شروط إضفاء الطابع الرسمي على الاتفاق
- ◀ ... الخ

De même la présentation de votre association est essentielle, il faut réussir à maîtriser le discours de présentation de votre association mais aussi de la modifier et l'adapter en fonction des bailleurs de fond. En effet, des bailleurs seront plus sensibles à tel ou tel aspect de votre association en fonction de leur mandat. La connaissance des différents types de bailleurs vous permettra d'adapter votre présentation et de savoir mettre en avant les aspects qui « plaisent » aux financeurs.

التكاليف الكاملة للمشروع (80% لو حدة إدارة البرنامج UGP) لذا، يجب الإدراك في وقت مبكر أنه قد يصاحب المشروع ممولين محتملين .

ومن جهة أخرى، من المهم إعطاء أهمية كبيرة "لعامل الوقت" ◊ التماس التمويل أولا من الممول الذي تعتقد أنه سيأخذ أكثر وقت في الإجابة . ◊ الانتباه إلى المدد و التواريخ التي يجب احترامها .

تمثل هذه العملية في أن نسأل، بتسلسل، الأسئلة التالية: من المهم دائما تصور الكثير من "الحوارات" وبالتالي الكثير من الخطط المالية. حسب هذا المنطق ، يمكن أن يطلب الممولين المؤسسين من الجمعية "خطة عمل" في حالة ما لم يعجبهم الحوار (أي إذا لم يقبل أحد الممولين المشاركين المشروع)

في هذه الحالة، يجب الإجابة بسرعة، أي سبق الممولين باقتراح مشروع "ممدد" ، على الأقل في البداية ، في الوقت الذي تقنع

العواقب	الأسئلة
يتم إقصاء ممولين لأن المشروع إما أن يكون صغير جدا أو كبير جدا. مثال: تدعم السفارة الألمانية مشاريع تصل قيمتها إلى 8000 دولار كحد أقصى ولن تدرس طلبات قيمتها أكبر من هذا المبلغ	ما هو حجم مشروعك؟
يحدد الممولون أولويات العمل التي سوف تناسب أو لا تناسب موضوع مشروعك . مثال: إن سفارة سويسرا هي واحدة من القلة التي تهتم بالقضايا البيئية و معالجة النفايات وتضعها في أولوياتها. إذن ستكون هذه السفارة ممول معتمد عليه في حال كان المشروع يتعلق "بالبيئة".	ما هو مجال و موضوع مشروعك؟
غالبا ما يسبب التوزيع إزعاجا لأنه يجب أن ينصاح لمعايير كل ممول و لتوقعاته واهتماماتهم وقدراتهم. يتدخل الممولين على نحو متزايد في حد أقصى قدره 50% إلى 80%.	من بين الممولين المختارين، كيف نوزع طلبات التمويل؟
تذكير: نقترح قصد الممولين في القطاع العام أولا، ومن ثم استكمال المتطلبات المتبقية من الأموال الخاصة (حجم مالي أقل أهمية عامة)	أي كم من الممولين يجب أن أشرك في المشروع (عادة من 2 إلى 4) وما هو المبلغ الذي نطلبه من كل واحد؟

مثال عن خطة تمويل

شروع إنشاء تعاونية حليب للنساء (100 000 دج) بسبيدي موسى .

الحصيلة				النفقات				
% للمجموع	المكتسبة / الملتزمة	بالدينار الجزائري	المصادر	% للمجموع	تكلفة المجموع دج	تكلفة الوحدة دج	عدد الوحدات	البنود
			1. الموارد البشرية					الموارد البشرية
			مساهمة الأعضاء المشاركين في المشروع					1.1 الرواتب (المبالغ الإجمالية)
			أنشطة التمويل الذاتي					1.1.1 التقنية (تنفيذ المشروع)
								2.1.1 إداري (دعم الموظفين)
			المجموع الفرعي للموارد الذاتية					2.1 رسوم الخبراء
			2. ممولي القطاع العام					3.1 البدلات اليومية (نفقات المهمة)
								المجموع الفرعي للموارد البشرية
								2. السفر/ التنقل
								1.2 تذاكر الطائرة / تذاكر القطار / الشحن
			المجموع الفرعي لممولي القطاع العام					المجموع الفرعي للسفر
			3. الممولون من القطاع الخاص					3. المعدات واللوازم
								1.3 الأثاث ومعدات المكتب وأجهزة الحاسوب
								المجموع الفرعي للمعدات واللوازم
								4. نفقات العمل في مقر المشروع
			المجموع الفرعي لممولي القطاع الخاص					1.4 استئجار المكاتب
			4. التثمين					2.4 المستهلكات -لوازم المكتب
								3.4 خدمات أخرى : الهاتف، الفاكس، الإنترنت، الكهرباء، المياه، التدفئة، مكاتب الصيانة ،تأجير المعدات، شركة المحاسبة.
			المجموع الفرعي للتثمين					المجموع الفرعي لنفقات العمل
								5. تكاليف أخرى (الأشغال ، التهيئة، والخدمات ...)
								المجموع الفرعي للتكاليف الأخرى
								6. المجموع الفرعي للتكاليف المباشرة للمشروع (1-5)
								7. رصيد للطوارئ (5 % من النفقات المباشرة للمشروع)
100 %		100 000	5. مجموع الموارد	100 %	100 000			8. التكاليف الإجمالية

5.2 جدول طلبات التمويل : أداة المتابعة

مشروع إنشاء تعاونية حليب للنساء (100 000 دج) بسبدي موسى								
التمويل الناقص	التمويل المعطى (مبلغ و % المجموع)	التمويل الملتمس (مبلغ و % المجموع)	تاريخ إيداع الملف	الإيداع وأجل التنفيذ	وجود معيار مللف لسجه	هدف الممول : اندماج مع المشروع	الممولون المشاركون	ترتيب الطلبات
الحوار 1								
		80 % 80 000 دج		6 أشهر	نعم	« محاربة الحرمان والفقر »	وحدة إدارة البرنامج UGP السيد: س رقم الهاتف : الفاكس: البريد الإلكتروني :	1
		20 % 20 000 دج		Début d'années à 6 mois 3	نعم	«التحسين من دمج النساء في المجتمع »	السفارة البلجيكية السيد: س رقم الهاتف : الفاكس: البريد الإلكتروني :	2
الحوار 2								
		80 % 80 000 دج		بداية السنة	نعم	«دعم ترقية المرأة »	صندوق الأمم المتحدة للسكان FNUAP السيد: س رقم الهاتف : الفاكس: البريد الإلكتروني :	1
		10 % 10 000 دج		بداية السنة	لا	« التحسين من الحالة الاجتماعية للنساء »	لسفارة الألمانية السيد: س رقم الهاتف : الفاكس: البريد الإلكتروني :	2
		10 % 10 000 دج		أفريل من 1 شهر إلى شهرين	نعم	« التحسين من الأوضاع الاجتماعية ، خاصة من أجل الأطفال و النساء والمعوقين »	السفارة الكندية السيد: س رقم الهاتف : الفاكس: البريد الإلكتروني :	3

اتصال هاتفي متعمق أو مقابلة قبل إيداع طلبك هو دائما زيادة لك.
بين الممولين المدرجين في دليل المساعدة على البحث عن التمويل، نقدم لكم ثلاثة طلبات تمويل الذي يجب عليكم إتمامها إذا كنتم تلتمسون مساعدة واحد من هؤلاء الممولين . يتعلق الأمر بوحدة إدارة البرنامج UGP و سفارة كندا . لدى كل واحد من هؤلاء الممولين بنية خاصة لطلبه . ومع ذلك، يمكن التعرف إلى العناصر المكتملة حسب كل ممول.

5.3 تقديم عينة من ملف تمويل.

على سبيل المثال الذي يمكن أخذه كمعيار لأي طلب الذي لا يفرض فيه الممول أي شرط محدد، نقتح أدناه الموضوعات التي نعتقد أنها ضرورية لتقديم طلب للحصول على التمويل.

بعض التوصيات الأولية:

- قد يبدو بعض من هذه النصائح بسيط ولكنك ليس زائد عن اللزوم:
- يدل الحرص في عرض مشروعك على الاحتراف والحافز: تأكد من عدم اقتراف أخطاء إملائية و اهتم بشكل الورقة...
- صور؟ : لا تضفها، ينبغي أن توضح كلامك بطريقة مناسبة .
- بعض النصائح لشكل الورقة :
- يجب أن يحتوي مشروعك على فهرس و أرقام الصفحات .
- يجب أن يكون الخط المستعمل مقروءا
- يجب أن يكون العرض جلي و واضح .
- يجب أن تسلط الضوء على العناصر الهامة (كتابة عريضة ، تسطير)
- يجب أن تربط ملفك بشكل صحيح.
- يجب أن تشير إلى في الهوامش إلى رقم ملفك وتاريخ الإيداع (يدل على احترافيتك)
- تجنب النسخ على الوجهين لتسهيل القراءة والازدواجية المحتملة لملفك.

تكون البنود المدرجة في الخطة المعيارية ممتقطة من الإطار المنطقي للمشروع المنجز خلال مرحلة التشخيص . إن الإطار المنطقي هو أداة تكون نسبيا "معقدة" ، ويبدو من المناسب أن يقترح على الممول ملف ذو أسلوب سردي حيث سيستمتع بقراءته. إذن يتعلق الأمر باستخراج العناصر المختلفة من الإطار

المنطقي التي تمثل المادة الأولية لمشروعك وهيكلتها حسب الخطة المعيارية .

1. صفحة الواجهة :

هي المدخل إلى مشروعك ، يجب أن تكون متقنة وتشمل:
◀ عنوان المشروع: يفضل أن يكون عنوان المشروع واضحا و واقعي، فإنه يشير إلى موقع مشروعك، و مضمونه. إذا اخترت عنوانا أكثر شعري أو مرح، اكتب تحته عنوان فرعي يضم المعلومات المذكورة أعلاه.

◀ مثال :

- العنوان: الجزيرة للأطفال
- العنوان الفرعي : تدريس أيتام بليدة، الجزائر

◀ موضوع الملف ("طلب تمويل ") وتاريخ إيداع الطلب.
◀ إحدائيات جمعيتك، فمن المهم أن يكون الاتصال بها ممكن ، وتجنب الإجابة من طرف أعضاء الجمعية و أكتب بدلا من ذلك الإحدائيات الشخصية لمدير المشروع وتحديد اسمه (حتى يتمكن من الإجابة على أسئلة الممولين مباشرة)
◀ التوضيح ، قرص مضغوط ، صور ...
◀ رمز و شعار مؤسستك إذا كان لديك واحد.

2. الصفحة التلخيصية لعرض المشروع :

يتكون التلخيص من صفحة واحدة إلى صفحتين. يمكن تقديمها في ورقة إجمالية (جدول). إذا كان الممول لديه القليل من الوقت، هذا التلخيص بالغ الأهمية لأنه إذا كتبه بشكل سيئ سيسجع الأمر الممولين بإبعاد طلبك.

يحتوي الملخص:

- ◀ عنوان المشروع
- ◀ اسم وعنوان مدير المشروع (اتصال نشط)
- ◀ موقع (البلدة، المنطقة، المدينة) التدخل
- ◀ مدة وتاريخ بدء المشروع
- ◀ النتائج المتوقعة والأهداف الخاصة والعامة للمشروع
- ◀ المستفيدين (العدد والنوع)
- ◀ الأعمال التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف
- ◀ الوسائل المستعملة لتنفيذ المشروع (المالية والبشرية والتقنية)
- ◀ الميزانية العامة والميزانية المكتسبة (تحديد الشركاء)

صفحة الواجهة فهرس المحتويات

الصفحة

مقدمة

الجزء الأول: خلفية وأهداف المشروع

1. أهداف المشروع
- النتائج المتوقعة
- الهدف الخاص
- الأهداف العامة
2. المستفيدين
3. الفرضيات
4. الخلفية والسياق المحلي
5. الشركاء

الجزء الثاني: تنفيذ المشروع

6. مكان الأداء
7. الاستجابة المتوقعة
- النتائج العينية المتوقعة
- طرق التنفيذ
- جدول التدخل

الجزء الثالث : تقييم المشروع و الامتداد المقترح

1. متابعة و تقييم المشروع: المؤشرات التي يمكن التحقق منها بموضوعية
2. استدامة المشروع
3. التمديدات المقترحة

الجزء الرابع: الميزانية

الاستنتاج

المرفقات

◀ طلب خاص موجه للممول .

يحرر الملخص في الأخير ، عندما يكتمل باقي ملفك .

3. مقدمة

تتضمن المقدمة تعريفا موجزا لجمعيتك :

◀ العناصر الهامة لهذا القسم هي أهداف جمعيتك ، تاريخها الموجز (أعمال أنجزت من قبل) و الموارد أو الدعم التي تحصل عليه جمعيتك.

◀ يتمثل الهدف في إعطاء مصداقية وشرعية لمشاركتك في منطقة أو في مجال معين.

◀ إذا كانت مطلوبة، يجب أن يظهر النظام الأساسي ونسخة من الموافقة الخاصة بتأسيس جمعيتك في الوثائق المرفقة وليس في النص

4. الجزء الأول: أصول وأهداف المشروع

4.1 أهداف المشروع

التمرين:

كتابة صفحة تلخيصية لمشروع معتمد حاليا من قبل جمعيتكم

العمل في مجموعات صغيرة 1 سا

التصحيح 30 دقيقة

أهداف للقارئ :

- ◀ أن يفهم بالضبط ما هي النتائج المتوقعة من المشروع
- ◀ أن يفهم بالضبط ما هو الهدف الخاص لمشروعك
- ◀ أن يفهم بالضبط ما هي الأهداف العامة لمشروعك

تقع أهداف المشروع عموماً في مستويين ويمكن أن تكون كمية و نوعية. تأخذ في العادة صفحة واحدة على أقصى حد.

◀ **النتائج المتوقعة:** تشير النتائج إلى الخدمات التي يتلقاها المستفيدين من المشروع

◀ **الهدف المحدد :** هو الميزة التي يستخرجها المستفيدين من خدمات المشروع.

◀ **الأهداف العامة:** هي الفوائد الاجتماعية و / أو الاقتصادية على المدى الطويل التي من شأنها أن تساعد المشروع. لديها صلة بوضع عام لا يحله المشروع في مجمله ولكن يؤثر عليه.

مثلا:

لتأخذ حالة إنشاء عيادة للولادة.

النتائج المتوقعة:

- تطعيم عدد متزايد من الأطفال الرضع والأطفال الصغار
- المزيد من زيارات متكررة ومنتظمة للعيادات المنتقلة
الهدف المحدد: تحسين صحة الأمهات الحوامل والأمهات الشابات والأطفال الصغار والرضع.

الأهداف العامة:

خفض معدلات وفيات الأمهات والرضع
مؤشرات: انخفاض معدل وفيات الرضع والأطفال دون سن الخامسة والنساء الحوامل والأمهات الشابات من س إلى ص بحلول 20xx.

2.4 المستفيدين

أهداف للقارئ :

- ◀ فهم من هو الجمهور المستهدف من عملك
- ◀ فهم ما أسباب اختيارك لهذا الجمهور
- ◀ فهم دور المستفيدين في المشروع

◊ يجب أن يكون وصف المستفيدين من المشروع بالأعداد كلما أمكن ذلك. ويمكن أن يكون هذا الرقم تقديراً. إن هذا يعطي مقياس لعملك.

مثال: بناء عيادة في منطقة تتكون من 2,000 ساكن بدون مرافق

صحية.

- ◊ من المهم أيضاً إعطاء "لمحة" للمستفيدين، و شرح كيف تم اختيارهم عندما يتعلق الأمر بعمل على فئة مستهدفة.
- ◊ اروي بتفصيل دقيق مشاركتهم ودورهم في المشروع.
- ◊ حدد ما إذا كان هناك مستفيدون غير مباشرين من مشروعك. و صفهم و حدد عددهم.

3.4 الفرضيات

أهداف للقارئ:

- ◀ تحقق من تقييم بيئة مشروعك .

- ◊ الفرضيات هي عوامل خارجية للمشروع، ولكنها مهمة لنجاحه.
- ◊ وباختصار، فإن الفرضيات:
- تصف بيئة النظام وتعالج مسألة الاستدامة.
- تلخص العوامل التي يمكن أو يريد المشروع السيطرة عليها.
- هي عوامل لا يتطرق إليها المشروع ولكن يجب أن يتبعها

مثال:

إنشاء عيادة للولادة .

الفرضية :

قبول هذه العيادات من قبل الأمهات

4.4 التاريخ والسياق المحلي

1.4.4 التاريخ وتحديد الطلب

أهداف للقارئ:

- ◀ فهم تكوين مشروعك
- ◀ فهم كيف و من عبر عن الطلب و تسلمه.

◊ يعرض هذا القسم بداية مشروعك، و خاصة الكيفية التي حددت فيها الطلب : هل عبر عنها المستفيدون، أو واحد من شركائك، أو من قبلك مباشرة بعد المعاينة...

◊ يتعلق الأمر بتسليط الضوء على الدراسات المحققة لربط الحاجة المعرب عنها، والسياق والأهداف. هذا هو التبرير لأهمية المشروع.

◊ إذا كان المشروع المقدم للتمويل هو في صدد التنفيذ، فمن الضروري:

- عرض نتائج المرحلة الأولى
- إظهار كيف أن المشروع المقدم كون خطوة جديدة في التنفيذ الجاري.

إذا تم تكوين مجموعة من المشاكل، فإنه يمكن أن ترفقها (في شكل ملخص) في الملف لتوضيح إشكالية المشروع.

2.4.4 السياق المحلي

أهداف للقارئ:

- ◀ فهم السياق المحدد الذي تشارك فيه
- ◀ أن يشعر أنك تتقن هذا السياق
- ◊ يتعلق الأمر بعرض السياق الاجتماعي والاقتصادي والبيئي والسياسي لمشروعك.
- ◊ تعرض فقط المعلومة المتعلقة لفهم الطلب المحلي :
- وصف البلد أو المنطقة : تقديم السياق والقضايا الرئيسية الوطنية والإقليمية التي تؤثر على المشروع .
- وصف سريع للبيئة المحلية: المادي والاقتصادي والاجتماعي
- توضيح جداول موجزة و مؤشرات رئيسية في المجالات المعنية

◊ اعرض أيضاً بوضوح سياق التنمية المحلية : مشاريع في أرض الواقع أثبتت نجاحها، سياسة محلية في هذا المجال ...

◊ فكر في أن تفصح عن مصادر معلوماتك وتبسيط الضوء على معرفتك لمجال التدخل

5.4 الشركاء

أهداف للقارئ:

- ◀ فهم طبيعة وشروط الشراكة
- ◀ تقدير مشروعك لدى المستفيدين

◊ بالنسبة إلى شريكك الرئيسي ، إذا كان لديك واحد، يجب أن توفر له نفس المعلومات عن جمعيتكم : طبيعتها والخبرات والمهارات، والمشاركة المحلية.

◊ من المهم أيضاً أن توضح لشريكك بواقعية عن دوره في

التصميم والتركيب ومتابعة العمل.

- ◊ يمكنك أن تحدد ما إذا كانت شراكتك تخضع لتعاقد رسمي.
- ◊ بالنسبة للجهات الأخرى المشاركة ، يجب عليك أن تقدم الدور المحدد الذي تلعبه في مشاريعك أو الاتفاقات التي أبرمتها معهم .
- ◊ تكوين القوائم الطويلة ل "الشركاء الغير حقيقيين " محظورة.
- ◊ في الوثائق المرفقة، يمكنك تضمين:
- ملخص الأنظمة الأساسية أو وثائق رسمية لتقديم شريكك الرئيسي.
- التراخيص الممنوحة من السلطات المحلية .
- نسخة من اتفاقيات الشراكة الخاصة بك.

5 الجزء الثاني: تنفيذ المشروع

أهداف للقارئ:

- ◀ فهم الكيفية التي سيتم بها تنفيذ مشروعك: الأنشطة، التنظيم، والتقويم
- ◀ تأكد من أن التنفيذ الفعلي للمشروع يتكيف مع الأهداف المعلنة

1.5 مكان العمل

- ◊ إن من الجيد تحديد موقع مشروعك على خريطة البلاد.
- ◊ يجب أن تكون هذه الخريطة قابلة للقراءة قدر الإمكان.
- ◊ لا تنسى أن تشير بوضوح إلى موقع العمل على هذه الخريطة.
- ◊ فيما عدا المساعدة على تحديد موقع المشروع، يمكن أن توضح هذه الخريطة السياق من خلال التشديد بطريقة بسيطة على البيانات الإضافية:

من خلال الجزء الأول من ملفك، يجب على القارئ أن يفهم:

- ◀ أهداف مشروعك
- ◀ أهمية المشروع بالنسبة إلى الوضع المحلي
- ◀ جمهوره المستهدف
- ◀ تحديده المحلي
- ◀ الكفاءة والالتزام والتنسيق الفعال للجهات المعنية.

- معدلات محو الأمية حسب المنطقة لمشروع موضوعه التعليم
- معدل خصوبة التربة لعمل زراعي ...

5.2 الاستجابة المتوقعة

هذا الجزء يسلط الضوء على:

◊ النتائج الملموسة المتوقعة وتنظيم المشروع

مثال: مساحة المباني، عدد الأشخاص الذين سيكونون ...

◊ وسائل التنفيذ لتحقيق ذلك:

يجب أن تكون الوسائل البشرية والتقنية والمالية متسقة تماما مع ميزانية المشروع. إذا ذكرت احتياجات أو أنشطة لم تدرج في الميزانية، سيتساءل القارئ على الأعمال التي سيتم تنفيذها حقا.

◊ توقيت العمل:

انه يفصل سير مشروعك على مر الزمن و الجمع الممكن لهذه المراحل المختلفة.

6. الجزء الثالث: تقييم المشروع والتمديد المقترح

يهدف هذا الجزء إظهار للممول أنك متأكد من جدوى مشروعك وأنه أثناء كل مدة تنفيذه ستسمح لك المتابعة الفعالة بتوجيه الأعمال إذا لزم الأمر.

كما يتيح هذا القسم للقارئ أن يرى كيف أن مشروعك هو جزء من بعد على المدى الطويل.

6.1 متابعة وتقييم المشروع : المؤشرات التي يمكن التحقق منها بموضوعية

أهداف للقارئ:

◀ التحقق من وجود متابعة مناسبة للمشروع

◊ يعرض هذا القسم الوسائل المستخدمة لمراقبة المشروع و السير الجيد له. و لكن أيضا ضمان تحقق الأهداف الأولية في نهاية المشروع.

◊ قد تعتمد الجمعية على مؤشرات مراقبة بسيطة لقياس أثر المشروع؛ إنها المؤشرات التي يمكن التحقق منها بموضوعية (م.ت.م.) للإطار المنطقي.

مثال: عدد الاستشارات التي أجريت في العيادة، المبلغ العام وعدد القروض الصغيرة الممنوحة. عدد الأطفال المتعلمين ...

6.2 استدامة المشروع

أهداف للقارئ:

◀ تقدير طرق آمنة ومستدامة لمشروعك
◊ غالبا ما يكون هذا الجزء نقطة ضعيفة كبيرة في الملفات، لكنها ضرورية.

◊ يتعلق الأمر بتفصيل الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والتقنية والسياسية والبيئية لعملكم (اعتمادا على مشروعكم).

◊ يجب تسليط الضوء على الوسائل المستخدمة خاصة لملائمة المشروع وتمكين المستفيدين من المشروع. هنا يتدخل مفهوم ما بعد المشروع: كيف يدوم العمل المرفق؟

مثال : تكوين في مجال المحاسبة في نفس وقت إنشاء جمعية تعاونية للنساء

◊ لمشروع اقتصادي، عليك أن تسجل نموذج ربحية مبسط للعمل (تقييم النتائج المتوقعة ...). يظهر التفصيل في الملحق.

6.3 التمديدات المقترحة

يتعلق الأمر بإظهار كيف أن مشروعك مسجل في ديناميكية طويلة الأجل. وهو أيضا فرصة لإدخال العناصر التالية لعملك، لتتمكن من التماس دعم جديد من الممولين.

7. الجزء الرابع: الميزانية

◊ غالبا ما تكون الميزانية العنصر الأول الذي يراه الممول بعد ملخص مشروعك. يجب أن تكون متسقة تماما مع مضمون المشروع.

◊ يفرض بعض الممولون نموذج للميزانية. في هذه الحالة، بالطبع، يجب أن تمتثل لمطالبهم.

◊ يجب أن تكون الجداول سهلة للقراءة، وهو ما يعني:

◀ استخدام فاصل الآلاف

◀ تجنب استخدام فاصلة للأرقام

◀ توضيح طرق الحساب

◀ تسليط الضوء على مساهمات الشركاء

◀ كشف التقييمات

◀ التحقق من دقة المجامع

◀ موازنة النفقات والموارد

◊ خطة التمويل: تُظهر توزيع الميزانية بين المشاركين في

التمويل. إذا طال بقاء المشروع يجب وضع خطة مؤقتة

للتدفقات النقدية التي تصف كيف ستكون الهيئة المنشأة

ممولة (بنفسها) تدريجيا . هذا هو الجزء الذي سيتم النظر فيه بعناية فائقة من قبل الممول . ولذلك يجب أن نفسر كل أساسيات الحساب (تكلفة بناء المتر المربع، قواعد الأجور المستخدمة، تفاصيل تكاليف التقييم...)

8. الخاتمة :

في هذا الجزء من الملف، يتعلق الأمر بالعرض بطريقة موجزة :
◊ الجوانب المبتكرة للمشروع: يمكن لها التركيز على المنطقة، والسكان المستهدفين، ومنهجية أو موضوع المشروع .

◊ استنساخ المشروع والتأثيرات المضاعفة (تأثير "كرة الثلج") : تسليط الضوء لاسيما إذا تعلق الأمر بمرحلة نموذجية أو تجريبية أمام افتتاح على برنامج أكبر. أو إذا كانت مبادرة يمكن أن تكرر من قبل جهات تنمية الأخرى.

يتم ترك الاستنتاج لتقديركم الخاص !

9. الملاحق

◊ يجب ألا تكون الملاحق طويلة للغاية .

◊ يجب أن تحرر الوثائق باللغة الفرنسية إن أمكن

◊ بعض الأمثلة المفيدة:

◊ خطة الإنشاء المتوقعة؛ اتفاقيات الشراكة؛ الإحصاءات التي علق عليها؛ مقالات مأخوذة من الجرائد ...

◊ ... أو لا غنى عنها: خريطة للبلد أو للمنطقة. الميزانية التفصيلية للمشروع (مع العملات)، مجموعة المشاكل، الإطار المنطقي إذا لم تضعه في الملف ...

5.4 جدول تقييم مشروع : أدوات الفحص.

قبل تحرير مستنداتك، يمكنك إجراء تقييم من خلال وضع نفسك في مكان الممول. هذا يمكن أن يساعدك على تحديد نقاط الضعف وتصحيحها قبل إرسال الملف إلى الممول.

5.5 تخصيص الملف

1 ممول = 1 ملف .

بنية الملف المقترحة أعلاه تتبع منطق عرض شائع إلى حد كبير.

بنفس الطريقة عند اختيار خطة تمويل. موضوع المشروع هو مناسب لممول ما وليس آخر؛ ينبغي أن يكون عرض و اللغة التي

سيتم استخدامها لكتابة ملف طلب التمويل متفق مع طبيعة الممول (أو الممولون).

◀ للتوضيح

يبين الجدول أدناه ثلاثة مشاريع افتراضية بحجم ومحتوى مختلف. سيكون من الضروري تقديمه بطريقة خاصة بالمولين المختارين.

نسعى لتخصيص لكل واحد لقب وسجل للغة بما يتماشى مع مضمون المشروع و"فلسفة" الممولين ، وذلك بما يتفق مع مضمون كل ممول.

6 الخطوة الخامسة: بداية و متابعة المشروع.

6.1 إيداع ومتابعة الملف

تم الانتهاء من خطة التمويل و إصدارات الملف. يبقى أن ترسل المسودات المختلفة من ملفك.

بعض التوصيات عند إرسال:

- افحص مرة أخيرة الملف إذا كان قد اكتمل و قمت بتوفير عدد النسخ المطلوبة.

- لا ننسى الوثائق المتتممة التي قد تطلب من قبل الممولين (النظام الأساسي للمنظمات الغير حكومية ONG، الملخص المعنوي و المالي للجمعية، وثائق تبين المشاريع المنجزة في السنوات السابقة (...)

- تحديد بنود الميزانية التي من المرجح أن تأثر على طلبك، وكذلك المحادثين إذا لم تحددتهم بعد بالفعل. لا تترددوا في الاتصال بهم (حجة مناسبة: إجراءات إيداع الملف).

- تحديد موعد دراسة الملفات : احرص أولا على الانتهاء من الذي سيأخذ أكثر وقت في دراسته . الاتحاد الأوروبي عموما هو الممول الذي تكون تعليماته أطول. الشركاء من القطاع الخاص هم غالبا أكثر سرعة.

6.2 المتابعة بعد الإيداع.

o بمجرد إرسال الملف:

◀ تأكد من متابعة الملفات، من خلال اتصال هاتفي أولا (دون مضايقة، بالطبع). فمن الضروري ضمان الاستلام السليم للملفات و طلب الإيضاح عن وقت الفحص ومن ثم استئناف المشاركين إذا اقتضى الأمر.

التقييم على 100

جدول التقييم الوارد أدناه هو ذلك المستخدم من قبل وحدة إدارة البرنامج UGP خلال فحص طلبات التمويل.

تماما : 4
جيد جدا : 3
متوسط : 2
غير كاف : 1
خارج الموضوع : 0

المعايير	العلامة على 100
الصلة	
هل تم تحديد المستفيدين بشكل واضح؟	
هل تم وصف مشاكل المستفيدين بشكل كاف؟	
هل تحليل المشاكل كامل؟	
هل شرحت الأهداف العامة سبب أهمية المشروع بالنسبة للبلد أو المنطقة؟	
هل حدد الهدف الخاص الفوائد التي تعود على المستفيدين؟	
هل النتائج متسقة مع الاحتياجات؟	
الجدوى	
هل يساهم الهدف الخاص في تحقيق الأهداف العامة؟	
هل وصفت النتائج كخدمات لتقدمها؟	
هل ستحقق الهدف الخاص إذا تم تحقيق النتائج؟	
هل الأنشطة التي كانت مقررة مناسبة و متناسقة؟ هل خطة العمل واضحة وقابلة للتنفيذ؟	
هل الوسائل مبررة بالنسبة للأهداف والنتائج المتوقعة؟	
هل احتمال تحقيق الفرضيات مقبول؟	
هل مستوى مشاركة و دعوة الشركاء مرضية؟	
سلامة و قدرة الإدارة	
هل تمارس السلطات المختصة سياسة الدعم أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء من المشروع؟	
هل خصص المستفيدون المشروع بطريقة مناسبة؟	
هل التكنولوجيا مناسبة للظروف المحلية؟	
هل ستم المحافظة على البيئة الإيكولوجية أثناء وبعد المشروع؟	
هل ستكون نتائج المشروع مستدامة؟	
من الناحية المالية (كيف سيتم تمويل الأنشطة بعد التمويل المشترك؟)	
من وجهة نظر مؤسسية (هل ستوجد هيكل تسمح باستمرار الأنشطة في نهاية المشروع؟) تقنية و ثقافية بيئية؟	
هل سيساهم المشروع في المساواة بين الجنسين الرجل/ المرأة؟	
هل ستكون الهيئات المسؤولة عن التنفيذ قادرة على تأكيد المتابعة بعد الانتهاء من المشروع؟	
هل لدى الجمعية خبرة في إدارة المشاريع؟	
هل المعارف التقنية لأعضاء الجمعية الموكلين بتنفيذ المشروع مناسبة ؟	
الميزانية و العلاقة بين التكلفة / الكفاءة	
هل برمجة الموارد مضممة بشكل صحيح؟	
هل الميزانية واضحة ومفصلة وقدمت في الشكل المطلوب؟	
4-3 إلى أي مدى تكون النفقات المقترحة ضرورية لتنفيذ المشروع؟	
مجموع عدد النقاط	100 /

مثال ل 3 مشاريع من أحجام مختلفة واستراتيجيات تمويل ملائمة:

المشروع	سجل اللغة
1. تركيب بئر في قرية نائية في أعالي كازامانس (السنغال)، التي تحتوي حاليا إلا بئر تقليدي، بعيد، من الصعب استخدامه ويحمل مخاطر صحية	سجل الانفعالية: يمكننا تسليط الضوء في الملف على تحسين ظروف النظافة للأطفال، والتخفيف من عبء العمل على النساء ... مثال عن عنوان : ”بئر للجميع“
12 000 أورو 3 أشهر	
2. تكوين العاملين في مجال التنمية المحلية في المجتمع الريفي	الكلمات الرئيسية: تحميل المسؤولية للعمال المحليين، ودعم عملية التنمية المحلية واللامركزية ... مثال عن عنوان : ”برنامج لدعم والتكوين في التنمية المحلية في المجتمع الريفي X“
40 000 أورو 1.5 سنة	
3. برنامج إعادة التأهيل / البناء والامتثال لمعايير المرافق الصحية في محافظة X	سنستخدم كلمات رئيسية : مشروع تجريبي، دعم النظام الصحي ... و سيتم دمج عناصر ضرورية للعمل والتي أوصى بها الممول الرئيسي : خطة تغطية التكاليف ، التقييم، دراسة الأثر، والإحصاءات الصحية ... مثال عن عنوان : ”برنامج لإعادة هيكلة الهيئات الصحية في منطقة X لمدة خمس سنوات“
400 000 أورو 5 سنوات	

- كن مستعدا لتقديم عرض شفوي (لحوالي نصف ساعة)
- لا تردد في إرسال وثائق جديدة لاستكمال الملف (و اشهد عن الدينامكية المحيطة بالمشروع)

◊ قبول النقد والاستجابة وفقا لذلك: يقدم الممولون آرائهم (إيجابية أم سلبية) مزخرفة بالتعديلات الممكنة إجراءها. ستكون الاستجابة السريعة لمسؤول المشروع و صياغة حجج لنقاط الاختلاف أمرا ضروريا لبدء المناقشة مع الممولين.

o الوسائط المختلفة للاتصالات:

- مباشرة: الاتصال بالمولد عن طريق شخص فيزيائي. يمكن أن تُبرمج زيارة مشتركة إلى أرضية مكتب الجمعية أو إلى مكان العمل المتوقع للمشروع.

مثال: برمجت السفارة الألمانية جولة في المكان الذي يوجد فيه المشروع المقدم قبل إبرام عقد المتحة.

- غير مباشرة : في بعض الأحيان الاتصال المكتوب هو الوسيلة المفضلة للاتصال من قبل الممول (الاتحاد الأوروبي). الوثيقة هي الناطق الرسمي للمشروع.

إنه من النادر أن تتعامل مع نوع واحد من الأنظمة. يجب أن تتقن كل من قواعد النظام "البارد" غير مباشر (الإجراءات الإدارية، المعاملات والعرض...) وتلك التابعة للنظام "الساخن" مباشرة (الاتصال مع أصحاب القرار، وضع علاقة مع الشركاء...).

o تذكر أن عضوية الممولين لمشاريعك تشترط:

- الاتساق بين أهداف المشروع والمعايير الخاصة بها

- احترام قيمهم

- تقييم دعمهم

وأخيرا، فيما يخص هذه النقطة الأخيرة، لاحظ أنه قد يكون الممول ممثل فعال للمشروع وينبغي اعتباره كذلك.

6.3 وثيقة المشروع (العقود).

◀ يتم الإبلاغ عن قبول طلب التمويل عموما في رسالة من الممول الذي سيدعوك إلى الاتصال بهم للمضي قدما في التعاقد.

إبرام العقود بين مختلف العاملين والممولين هو الخطوة الأخيرة من التثبيت. غالبا ما تكون متعددة (ليس جميع العاملين والممولين مرتبطين)، والذي يُوجب غالبا توقيع العديد من الوثائق (الاتفاقيات والعقود والاتفاقات).

يجب أن تكون وثيقة المشروع دقيقة، هذا يعني تحديد بطريقة تامة:

◀ الأدوار،

◀ الواجبات،

◀ تدابير إعادة التوجيه أو إعادة التفاوض المعتمدة في حالة وجود مشكلة،

◀ إجراءات التنسيق بين مختلف الموقعين وإجراءات المتابعة/ التقييم.

◀ عندما تلتمس الكثير من الممولين، فإنه من المحتمل ألا تحصل على ردود في وقت واحد منهم. ومع ذلك، فمن الممكن أن الممول الذي يجيبك أولا أن يشترط عليك أن تبدأ الأعمال على الفور، قبل الحصول على ردود من الممول أو الممولين الآخرين.

في هذه الحالة، يمكنك:

o أن تسأل الممول الأول بقبول تأجيل بداية عملك للحصول على تمويل إضافي .

o أن تبدأ عملك في حين تعتزم على التقدم بطلب التمويل من ممولين جدد في حالة الرد السلبى من الممول الثاني.

6.4 معرفة الحديث عن مشروعك.

في الواقع، البحث عن التمويل هو عبارة عن بيع مشروعك: يجب إقناع الممول بتمويل مشروعك (وبالتالي شراءه !)

o ستكون مهارات الاستماع الخاصة بك الحليف الأفضل في هذه المرحلة الدقيقة : يتم استخدام هذه المهارة عند قراءة الوثائق المعدة من قبل الممولين المختارين (تحديد الأولويات والأنشطة المؤهلة... الخ) وفي المقابلات التي ستعنتي بحدوثها معه.

o تركز النقطة الرئيسية في تحديد المعايير التي سيتخذ من خلالها الممول قرارا: يمكن لهذه المعايير أن تكون واضحة (مكتوبة وموزعة) و / أو ضمنية.

o يجب أن تؤخذ هذه المعايير بعين الاعتبار عند صياغة طلب

التمويل و في المقابلة.

o بصفة عامة ، فمن الضروري للتحضير لهذه المقابلة:

◀ توقع أسئلة المقابلة لتحضير الأجوبة مقدما

◀ إعداد قائمة الأسئلة التي ستسألها (على الأجل، طرق دفع المساعدة المالية ... الخ)

◀ يجب أن تكون قادر على تقديم مشروعك في 10 دقائق، وإعطاء النقاط الرئيسية (انظر الورقة التلخيصية لعرض المشروع - سند رقم 2).

◀ إن إعداد قائمة لنقاط القوة لتسليط الضوء عليها في تقديمك (والضعف) للإعداد الجيد للأجوبة في حالة طُرحت أسئلة عليها) في مشروعك هو تحضير جيد.

◀ خلال المقابلة، يجب إزالة شكوك محاورك. إذا كنت تشعر بأنه توقف على جانب واحد من مشروعك، يجب عليك التحدث، والوصول إلى عمق الأشياء، إعطاء التوضيحات اللازمة أو اقتراح إعادة تشكيل المشروع لإزالة العائق .

◀ الإجابة بكل دقة على أسئلة محاورك بالذهاب مباشرة إلى الهدف (لا تقم بما يفعله السياسيين الفرنسيون...): سوف ينظر إلى أي استطرادا منك، في أسوأ الأحوال، على أنها محاولة للتحايل (ستعطي الانطباع أن لديك ما تخفيه) أو، في أحسن الأحوال، كمضيعة للوقت.

◀ لا تتغاضى عن أهمية التواصل الإنساني: الدعاية (التعامل معها بشكل جيد) تسمح بإنشاء ارتباط وقد يمنحك المحاور أحيانا نصائح جيدة "إذا كنت ترغب بقبول المشروع ، افعل هذا أو ذاك ...") فمن الضروري لحدوث هذا، أن يرغب محاورك بمساعدتك، ويشجع تواضعك، واستماعك الجيد لمحاورك بأن يعطيك يد المساعدة.

◀ لنضع أنفسنا في مكان الممول... : بين ملفين مجهزين جيدا، لمن سيعطي الأفضلية؟ للجانب الإنساني دور بطبيعة الحال، ولكن ستكون جدية مسؤول المشروع عاملا حاسما. من خلال إثبات جديتك ، سيطمان الممول وستقتعه بقدرتك على فعل ما تقوله لأنه بإعطائك المال، فإنه يخاطر. وينبغي أيضا على محاورك أن يعطي ملاحظته لرئيسه. ولكن كيف تثبت جديتك عندما تكون جمعيتك في بدايتها؟

o بتجهيز مشروع ذو جودة و يكون مدروس بطريقة جيدة باستخدام المنهجيات المعترف بها .

o بإعداد مشروع حسب حجم الجمعية (مشروع متواضع)

o بتقديم مشروع مكتوب بشكل جيد يتوافق مع معايير العرض المفروضة من الممول .

o بإعداد لائحة بيانات شفوية جيدة : واضح ومقنع

o بأن تكون قادر على إعطاء إجابات واضحة مع حجج مقنعة للأسئلة التي يطرحها عليك محاورك.

o من خلال الدخول في جمعية أكثر قدما أثبتت من قبل جديتها.

الملحق رقم 1 : نموذج لجدول ميزانية و حدة إدارة البرنامج UGP

النفقات	الوحدة	عدد الوحدات	ثمن الوحدة دج	ثمن المجموع دج
الموارد البشرية				
1.1 الرواتب (المبالغ الإجمالية)				
1.1.1 التقنية (تنفيذ المشروع)				
2.1.1 إداري (موظفي الدعم)				
2.1 رسوم الخبراء				
3.1 البدلات اليومية (نفقات المهمة)				
المجموع الفرعي للموارد البشرية				
2. السفر/ التنقل				
1.2				
2.2				
المجموع الفرعي للسفر				
3. المعدات واللوازم				
1.3 الأثاث ومعدات المكتب وأجهزة الحاسوب				
2.3				
المجموع الفرعي للمعدات واللوازم				
4.نفقات العمل في مقر المشروع				
1.4 تأجير المكاتب				
2.4 المستهلكات -لوازم المكتب				
3.4 خدمات أخرى : : الهاتف، الفاكس، الكهرباء، المياه...				
المجموع الفرعي لنفقات العمل				
5. تكاليف أخرى (الأشغال ، التهيئة، والخدمات ...)				
1.5				
2.5				
3.5				
المجموع الفرعي للتكاليف الأخرى				
6. المجموع الفرعي التكاليف المباشرة للمشروع (1-5)				
7. رصيد للظوارئ (5 % من النفقات المباشرة للمشروع)				
8. التكاليف الإجمالية				

NOTES :



لعبة الأدوار
البحث الأموال

2.1 جدول ميزانية وزارة العمل والتعاضد الاجتماعي (فرنسا)		النسبة	المبلغ	التفقات
عامه (%)	وسطاه (%)	طريقة الحساب	بالأورو	
	62723.00	مجموع نفقات الموظفين (1+2+3)		
% 57,97		نفقات الموظفين/مجموع النفقات	32 207,00	1 نفقات موظفي التعليم
	% 51,35	موظفي التعليم/نفقات الموظفين	19 002,00	1.1 الراتب
	% 69,49	التكاليف الاجتماعية/راتب الأستاذ	13 205,00	1.2 التكاليف الاجتماعية
	% 48,65	موظفي الهندسة/نفقات الموظفين		2 نفقات موظفي الهندسة و مساندة ومتابعة جهاز التكوين .
	% 69,50	التكاليف الاجتماعية/راتب موظفي الهندسة	30 516,00	
			6 000,00	2.1 تشخيص و تهيئة برامج التكوين (تصور)
			3 540,00	2.1.1 الراتب
			2 460,00	2.1.2 التكاليف الاجتماعية
			18 516,00	2.2 التسيب والدعم والمتابعة الفردية
			10 924,00	2.2.1 الراتب
			7 592,00	2.2.2 التكاليف الاجتماعية
			6 000,00	2.3 التقييم المستمر (جودة التدريب والدعم)
			3 540,00	2.3.1 الراتب
			2 460,00	2.3.2 التكاليف الاجتماعية
	% 0,00	الموظفين الأخرين/نفقات الموظفين		3 الموظفين الأخرين
				3.1.1 الراتب
				3.1.2 التكاليف الاجتماعية
	% 9,33	التكاليف الاجتماعية/راتب الموظفين الأخرين	10 096,00	4 نفقات الخدمات الخارجية (جهد)
		النفقات الخارجية/مجموع النفقات	3 368,00	4.1 النفقات الخارجية (تكوين)
			3 228,00	4.2 النفقات التوسعية (تكوين)
			3 500,00	4.3 IFRA
	% 17,90	نفقات التشغيل/مجموع النفقات	19 371,00	5 نفقات التشغيل
			3 273,00	5.1 استخدام وصيانة المباني
			362,00	5.2 تكلفة المعدات
			500,00	5.3 تكلفة المستلزمات
			9 736,00	5.4 تكلفة النقل
			1 800,00	5.5 التكاليف الإدارية
			2 200,00	5.6 تكاليف الاتصال
				5.7 تكاليف مختلفة (تحدد)
			500,00	5.7.1 الاستهلاك
			1 000,00	5.7.2 التأمين على المتدربين
	% 14,79	النفقات الأخرى/مجموع النفقات	16 007,00	6 نفقات أخرى (تحدد)
			13 720,00	6.1 6-1 تكاليف التكوين
			2 287,00	6.2 6-2 الإعلان
			108 197,00	مجموع النفقات
				حجم وتوقيع المنظمة :
	المكان			
	التاريخ			



تركيب وإدارة المشاريع مقاربة تشاركية

الهدف التربوي

← أن يعرفوا كيفية فهم ديناميكيات المقاربة التشاركية .



← أن يستخدموا الوسائل الموصوفة.

مكتسبات قبلية

← لا توجد مكتسبات قبلية



التنشيط البيداغوجي

← منتدى المسرح .



← دراسة حالات باستعمال الوسائل.

وقت

← من نصف يوم إلى يوم واحد حسب التنشيطات البيداغوجية المختارة.



286	1 أسس المقاربة التشاركية
286	1.1 تعريفها و أصولها
286	1.2 تطبيقات ملموسة
287	1.3 أهمية المشاركة
287	2 وسائل تشاركية منضبطة
287	2.1 كشف الأعراض التشاركي
290	2.2 بناء إشكالية
292	2.3 MARP طرق مسرعة أو نشيطة في البحث التشاركي :
292	3 الطرق (المناهج) الشمولية
292	3.1 التسيير المرکز على النتائج
292	3.2 MARP طرق مسرعة أو نشيطة في البحث التشاركي
294	3.3 الكشف الشامل السريع و التشاركي (DIGRAP)
294	3.4 منهجية للتقييم من طرف الجاليات للشعب و
294	فرص الاستثمار “ (LE COAIT)
297	3.5 الإنجاز المصغر
297	4 اختيار الوسائل المنهجية



INSTRUCTIONS POUR LE FORMATEUR

Ce module est une composante transversale qui peut être associé au module de Cycle de Gestion de Projet.

Des exercices pratiques doivent être réalisés afin de s'assurer de l'assimilation des méthodes par les participants.

1. أسس المقاربة التشاركية

1.1 تعريفها وأصولها

المقاربة التشاركية إجراء يرمي إلى تحميل المستفيدين أكبر مسؤولية في تسيير وجودهم و محيطهم ، مع التأكيد على قدراتهم على الاختيار و الصياغة و الإنجاز و التقييم لأعمال تدخل في اهتماماتهم . المشاركة تبدأ بالتشاور ، و تمر بالاتفاق (مشاكل - حلول و مقاربات) للوصول إلى إتخاذ القرارات و الشروع في العمل.

هذه المقاربة ظهرت بشكل تدريجي و بأشكال مختلفة . أولا في القرن 19 في الولايات المتحدة ، تحت مقاربة خاصة بالجالية ، ثم في الستينات بأمريكا اللاتينية ضد الدكتاتورية (الديمقراطية المحلية) ، و أخيرا، حوالي نهاية السبعينات في إفريقيا، تبعا لمعاينة الحدود لإستراتيجيات التنمية المصادق عليها خلال العشريتين الأوليتين لمراحل ما بعد الاستعمار. هذه المقاربات كانت لها رؤى جد تقنية مع الدّولة كفاعل أساسي في تعريف المشاريع بواسطة تقنيي التنمية.

1.2 تطبيقات ملموسة

- اليوم، نجد عدّة تطبيقات لهذه المقاربة:
- ◊ صناعة - فاعلون مدمجون حاملون لقرارات .
- ◊ مجال زراعي - تقاسم التكنولوجيا.
- ◊ بيئة - المصادقة على تنوع الرؤى.
- ◊ ديمقراطية محلية - فاعلون مقرّون (بوليفيا)
- ◊ تنمية محلية - تجنيد محلي .

مثال ملموس للمشاركة يتمثل في الـ "ويكي" و الـ "ويكي" هو عنوان إلكتروني (سيتواب) حيث يستطيع الزائرون له تغيير ما في صفحاته للسماح بالكتابة و التصوير التعاوني للوثائق الرقمية التي يشتمل عليها. يستعمل تعبيرا عاما و محتواه يمكن تغييره بواسطة "سابع-واب". كلمة "ويكي" تعني "سرعة" بلغة "هاواي" .

أول "ويكي" نمّ تأسيسه سنة 1995 لإنجاز الفرع لعنوان إلكتروني حول البرمجة الإعلامية سنة 2010، صار الأكثر زيارة من مجموع نقاط "الويكي" و "ويكي بيديا".

تجنيد المواطنين التشاركي يرتسم من خلال "أباز" "Avaaz" . و أباز يعني "صوت" في العدد من اللغات الآسيوية، و الشرق أوسطية و أوروبا الشرقية. ثم إطلاقه في جانفي 2007 . Avaaz.org هي منظمة غير حكومية دولية في نشاطها، و تقدّم نفسها " كجالية ديمقراطية تتجاوز حدود القطرية" Avaaz تشجع مواطني العالم بأسره للتجنّد حول قضايا عديدة دولية ، تحض احترام حقوق الإنسان و التغييرات المناخية . نمط التجنيد عن طريق الانترنت يسمح لآلاف الجهود الفردية، مهما كانت صغيرة، لتجتمع بسرعة لتصبح قوّة جماعية متينة . تنشط بـ 14 لغة و ينشطها فريق محترف حاضر في القارات الخمسة، و متطوعون في كل جهات العالم، و جالية Avaaz تعمل و تتصرّف من خلال توقيع عرائض، و تمويل إشارات في وسائل الإعلام ، و إرسال رسائل نصيّة و نداءات تلفونية للمسّيرين، و بتنظيم تظاهرات و أحداث . Avaaz تطالب، في جانفي 2013، أكثر من 17.3 مليون عضو (ممن وقعوا عرائض) يتوزعون على 194 بلدا.

ممارسة أخرى هي تلك المتعلقة بالميزانية التشاركية، فمثلا، منذ 2005، الميزانية التشاركية لثانويات، أسستها منطقة بوتوا شارونت (poitou charente) بالشراكة مع الثانويات تعطي للشباب و للبالغين سلطة حقيقية للاقتراح و القرار للتدخل في كل الأوجه التي تتحكم في نوعية العمل داخل المقرّات. و يسمح كذلك بشفافية أكثر، و إعادة التنشيط و الفعالية للمستهملين .

أوشاهيدي (USHAHIDI) "شاهد" (باللغة السواحيلية) هو موقع أنترنت تمّ تأسيسه بعد أزمة كينيا سنة 2007 بعد الإنتخابات الرئاسية، لجمع شهادات العنف المبعوثة عن طريق الإميل أو الـ (أس- أم - أس) (رسائل نصيّة)، ووضعتها على قوقل ماب . و هو كذلك إسم لبرنامج إعلام ألي فتح مصدر (OPEN SOURCE) لهذا الموقع، و الذي تمّ تحسينه، و صار أكثر ملائمة و حيوية، و استعمل للعدد من المشاريع المشابهة . " أوشاهيدي" يستعمل مبدأ " كروود سورسيغ" (Crowd sourcing) في خدمة الخريطة الاجتماعية، الممزوجة بالنشاط الاجتماعي و صحافة المواطن، و معلومات جغرافية . "أوشاهيد" يقدّم ميكانيزم ملاحظ محليّ لعرض تقرير عن طريق هاتفه الجوّال أو الانترنت، و الذي يجلب أرفيف على مدى الزمن و في رقعة جغرافية واسعة للحدث.

1.3 أهمية المشاركة

صعوبات	إيجابيات
نقص التجربة و الفهم قد يؤدي إلى شكوك .	تحسين نوعية النشاط يجعل الإجراءات أكثر فعالية، و بناءة أكثر .
◀ كثلة معطيات غير معالجة (بإعطاء الكلمة لكل الفاعلين)	◀ اهتمام .
◀ اختلاف المصالح .	◀ ترغيب
◀ إجراءات اتخاذا القرار بطيئة.	◀ فهم المظاهر الثقافية .
◀ نقص الاهتمام الكافي (على المدى الطويل) من طرف الفاعلين	◀ سند قوي تجاه القرارات المتخذة .
◀ استثمار بشري و عتادي.	◀ القدرة على الإنجاز المحلي .
◀ منازعات.	◀ أخذ القرار الواعي و المسؤول .
	◀ أخذ بعين الاعتبار للخصوصيات الاجتماعية، الاقتصادية.
	◀ التحديد الجماعي للمشاكل و الحلول .
اهتمامات و مشاغل	
	تنمية الكفاءات
	تقديم تقرير حول بعض سلبيات التعاون
	تغير علاقات القوّة.
	الأخذ بعين الاعتبار للطبيعة المتغيرة لمنظومة و تعقيدات السلطة السلمية للفاعلين .
	تشجيع تبادل الرأي بين مختلف الفاعلين .
	ترقية ممارسات مستدامة.
	العمل على تخصيص و إثمار المعلومة بمعارف إضافية (داخلي)

2.1 كشف الأعراض التشاركي

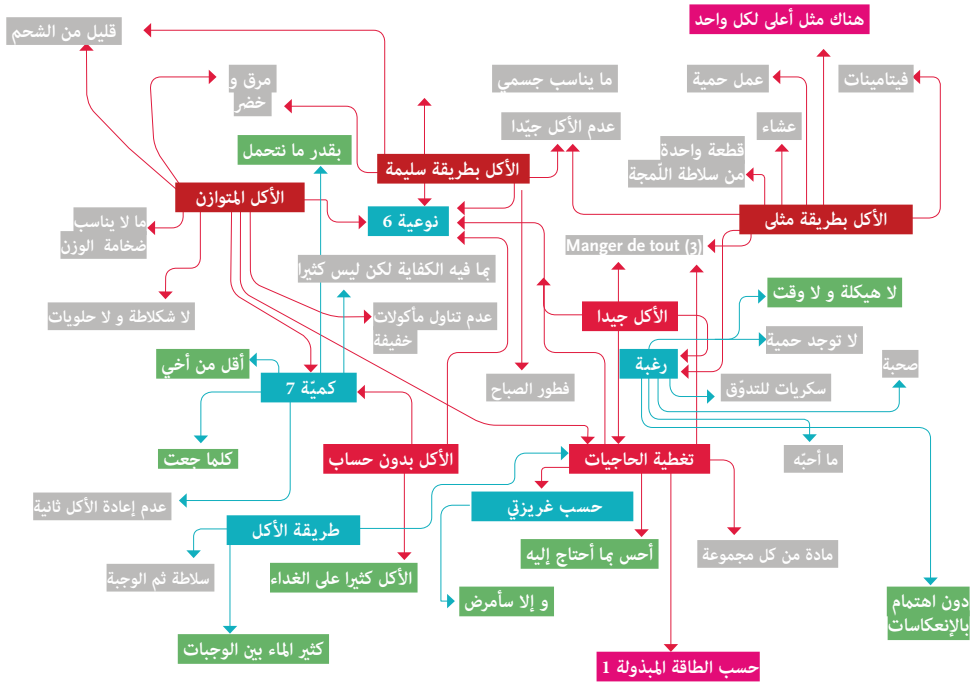
في هذه المرحلة، يتعلّق الأمر بالانتقال من وصف المحيط للتمثيل الساكن إلى تمثيل في حالة حركة. مقياس "فان" "VENN" يصلح لجمع المعلومات حول التسيج الاجتماعي و المؤسّساتي. و يتعلّق الأمر بالطلب من المشاركين رسم دوائر كبيرة تمثل الكينونة الاجتماعية المحلية (الأكثر أهمية) ثمّ وضع قائمة كل أفواج الفاعلين في دوائر كبيرة نسبيا مع تدخلات حسب الاتصال.

2 وسائل تشاركية منضبطة

تطور وسائل المقاربة التشاركية مرتبط كذلك بالطرق الجديدة لصياغة نشاطات التنمية . يتعلّق الأمر بفهم أفضل لتعقيدات منطق من تخاطبه في إجراء بطيء جالب لتعددية الوسائل لجلب المشاركة (مخططات، رسومات، صور، فيديوهات، وضع في حالة، وسائل إعلام آلي و سندات...)

في إطار تسيير طور المشروع ، فإن طرق المقاربة التشاركية يمكن أن تطبق في مختلف مراحل الإجراء.

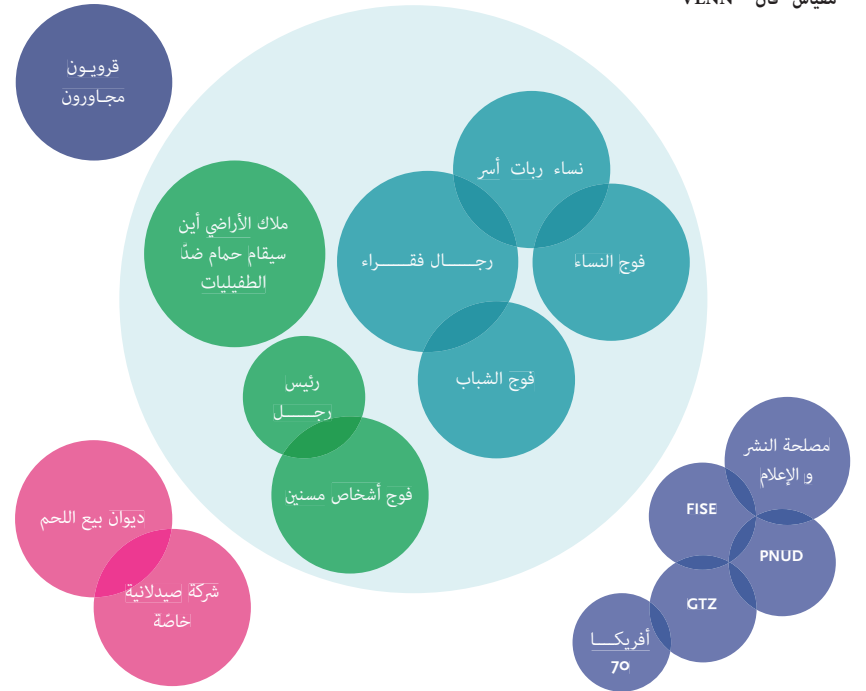
المخططات المفاهيم والكيانات في العلاقة بين المفاهيم (المنحى والسهم تتميز).



الخريطة المعرفية

الشكل 4 - خريطة تعرض مبادئ و شروط مسجلة من طرف الـ 18 مراقب الأرقام بين قوسين تمثل عدد المراقبين الذين عبروا عن هذا الرأي

مقياس "فان" "VENN"



3 الطرق (المناهج) الشمولية

3.1 التسيير المركّز على النتائج :

إنّها طريقة تشجع الحصول على نتائج، بوضع مسيرة تسمى " دورة النتائج".
إنّها تستهدف الاستعمال العقلاني للموارد (البشرية، المادية، و المالية، الخ...). وتستخدم لتنفيذ نشاطات، وإنتاج روافد تؤدي إلى الوصول إلى نتائج محسوبة و متوقعة .
إنّها تشجع مشاركة أهم الفاعلين في تعريف النتائج المتوقعة :

- ◊ بتقييم المخاطر
- ◊ بمتابعة التطورات نحو بلوغ النتائج.
- ◊ بإدماج الدروس المكتسبة في قرارات التسيير و التقارير حول المنتوج و المردود.

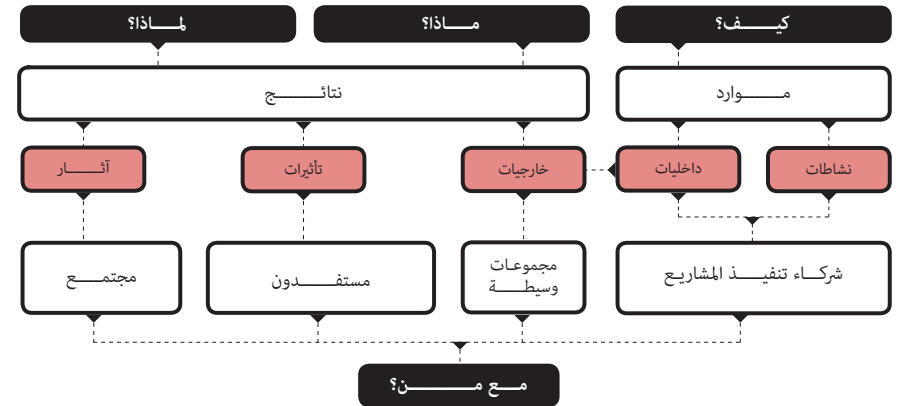
3.2 طرق مسرّعة أو نشيطة في البحث

التشاركي :

إنّه إجراء مكثّف و سريع للتعلّم، موجه نحو معرفة وضعيات ريفية، يستند على فريق متعدّد التخصصات و له كهدف تّمين المعارف و حسن تصرف السكان المحليين و الإدماج مع المعرفة العلمية العصرية، الخبير يبحث عن المعرفة ليس التعليم و المستفيدون يقدّمون المعلومات من خلال معرفتهم و رؤيتهم (المعرفة المحلية) و التي سيتم تحليلها تحت زوايا متعدّدة (ثلاثية الأبعاد).

الطريقة المسرّعة أو النشيطة في البحث التشاركي يمكن استعمالها في كل مرحلة للتسيير الجماعي التشاركي و خاصة خلال المراحل الثلاثة:

الرسم التخطيطي رقم 13 : تخطيط محدّد لإطار المردود (المصدر: (ACDI2002)



1. الطريقة المسرّعة في البحث التشاركي الاستكشافية: تستعمل خلال مرحلة الكشف ثم صياغة الاحتمالات الأولية و الطريقة المسرّعة في البحث التشاركي الموضوعاتية: تستعمل أثناء التحليل لسؤال موضوعاتي (مرتبط بوضع البحث - النشاط) الذي يؤدي إلى صياغة فرضيات خاصة.

التسيير المعتمد على النتائج يستخدم في مرحلة التخطيط و الصياغة و كذا أثناء التنفيذ. إنّه يتركز على إطار المردود لتحديد الروابط المسبّبة . إطار المردود يتمثل في سلسلة من الأسئلة الواجب حلّها بطريقة تشاركية (بمشاركة كل الفاعلين).

2. الطريقة المسرّعة في البحث التشاركي للتخطيط التشاركي : تستعمل لحثّ السكان على المشاركة في برمجة و تخطيط النشاطات التي تعرفوا عليها (الصياغة التشاركية للنشاطات)

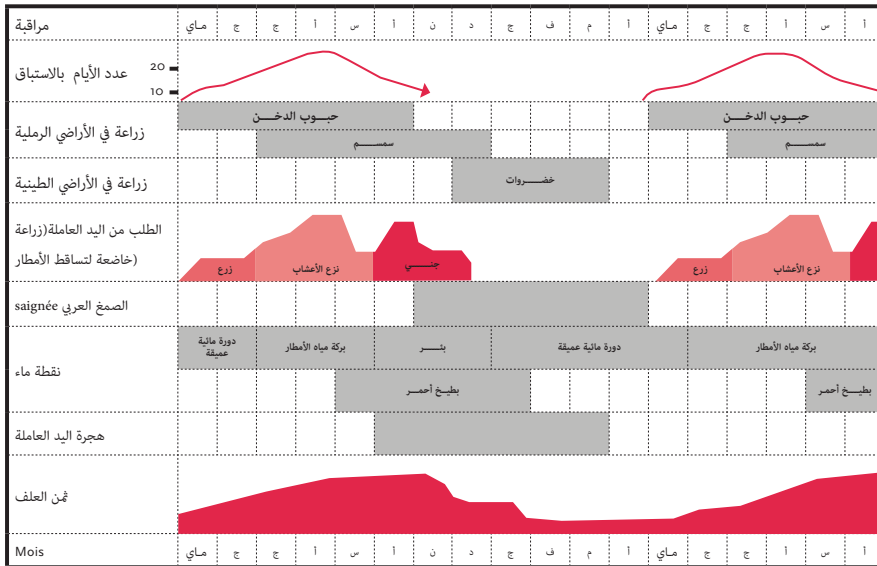
3. الطريقة المسرّعة في البحث التشاركي للتقييم التشاركي: تستعمل لتقييم نتائج برنامج، أو نشاط أو الإيجابيات المؤكّدة لمشروع قبل انطلاقه.

لكل واحدة من هذه المراحل، توجد وسائل خاصة بها:

1. الطريقة المسرّعة في البحث التشاركي الاستكشافية:

1.1 جمع المعطيات الاجتماعية - الاقتصادية
◊ ملاحظة/ استماع : فعالة للدخول في اتّصال و احتكاك مع الوسط .
◊ المعطيات الثانوية: دراسة التاريخ و بحث ببيوغرافي.

مثال عن رزنامة فصلية



ثقافية، تغيير الأسعار والمنازعات الخ... و رزنامات كاملة

3.1 جمع المعطيات عبر الزمن

- بطاقات القرية : هي تمثيل للإقليم القروي، و لتوزيع الموارد
- نباتات توفر المياه الخ) لنشاطات و مشاكل السكان (بطاقة الموارد، اجتماعية، عقارية)
- الغصن القطاعي: مقطع طوبوغرافي يبين أهم مناطق استعمال الأراضي و التي تسمح بامتلاك فكرة أفقية للمنطقة و استعمالها.

4.1 جمع المعطيات الاجتماعية - المؤسسية

- دياقرام فان (VENN) : تمثيل المنظمات الخارجية و الدّاخلية للمنطقة و للعلاقات التي تنسج فيما بينها. و فائدة هذا الדיاقرام هي المناقشة التي يمكن أن يخلقها.
- دياقرام فلوكس (FLUX): هذه الوسيلة تبين علاقات فلوكس بين مختلف الكيانات و تسمح برؤية المناطق المحلية التي تملك معها القرية علاقات، و طبيعة و كثافة هذه العلاقات .
- دياقرام (PI) : هو تمثيل دائري يسمح بتحديد نسبة كل نشاط (تربية المواشي، ثقافة الخ..) في الدخل الإجمالي لكل بيت من البيوت المشكلة للسكان المدروسين .

دياقرام المنظومة: يدرس مختلف العلاقات داخل منظومة نفسها، و يسمح بتحديد أصل و اتجاه مداخل و مخارج منظومة إنتاج .

1 - 5 - وسائل الترتيب التشاركية

- القائمة المرجعية التفاضلية : هي وسيلة تقنية تسمح للسكان بإجراء اختيار حول المشاكل ذات أولوية للحل حسب أوليبتهم.
- القائمة المرجعية للترتيب حسب الثروة : ترتيب السكان حسب مستوياتهم الاجتماعية حسب مرجعيات منجزة مسبقا.

2. الطريقة المسرعة للبحث التشاركي للتخطيط التشاركي .

جدول التخطيط القروي : تخطيط النشاطات الواجب القيام بها، و الحصول على موافقة السكان حول النشاطات الواجب القيام بها وكذا مسؤوليات كل واحد.

3. الطريقة المسرعة للبحث التشاركي للتقييم التشاركي *

دفتر متابعة : متابعة عبر الوقت لنشاط المشروع و تسجيل المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار .

سلم التقييم يلاحظ تقدّم النشاطات بالمقارنة بالتخطيط ، و يلاحظ نتائج النشاطات التي شرع فيها و التعرف على المشاكل الأساسية الضرورية لاتخاذ القرار.

جدول التخطيط القروي (المصدر: RAPP 1999)

الهدف / النشاط	المنظمة أو الهيئة المعنية	المدة أو الفترة	المستفيدون	الوسائل المادية و المالية	مؤشرات النتائج	ملاحظات

و الحظوظ الموجودة (إيجابيات، كفاءات، موارد ... إككانيات التحسينات). الوسيلة تسمح فيما بعد بإنجاز سلم أو البحث عن الأولويات أو الأسئلة الحساسة، و البحث و إيجاد حلول، و الاقتراح و الاتفاق على النشاطات الواجب القيام بها لتحسين الوضعية الحالية، و تقييم التكاليف، و الايجابيات، و الأثر و المخاطر المترتبة عن إنجاز هذا البرنامج و أخيرا تحديد " من يجب أن يعمل ماذا" أو تحديد المسؤوليات.

" في مقارنة تشاركية فإن السكان ليسوا بثرا للمعلومات و لكن شريك يجب أن تتبادل و تتقاسم معه المعلومات المفيدة" البخاري.

3.3 الكشف الشامل السريع و التشاركي (DIGRAP)

الوسيلة التي تمّ تطويرها بالتكليف مع السياق المغربي من طرف بوخاري أستاذ باحث في المدرسة الوطنية للإدارة بمكناس بغرض تقييم الوضعية الحالية لمنظومة و التعرف على المخاوف (مشاكل، احتياجات، ما هو منتظر.... كل ما لا يسير أو ما ينقص).

مثال لجدول التقييم (المصدر: RAPP 1999)

النشاطات	المقررة	المنجزة	ملاحظة	صعوبات	الحلول المقترحة

المرحلة 03: دراسة مشاركة للمنظومة لفهم المحددات أو مختلف أسباب المشاكل و الاحتياجات المعبر عنها من طرف السكان و إقامة علاقة بينها.

المرحلة 04: صياغة المشاكل و البحث عن حلول حساسة مقترحة و موصوفة.

ترجمة " الشكاوى" إلى مشاكل، و السؤال " كيف العمل ل...؟" قد يكون قاعدة للتفكير.

المرحلة 05: إنجاز برنامج العمل التشاركي

م = ماذا؟ الهدف من النشاط أو المشكل.

م = من ؟ من سيعمل ماذا؟ الشركاء المتدخلون و مشاركة السكان في الإنجاز و التسيير و الصيانة و المتابعة.

ل = لماذا؟ الأهداف و النتائج.

ك = كيف؟ النشاطات و الطرق.

ك = كم؟ الحسابات و المقاسات و العلاقة تكاليف / إيجابيات

أ = أين؟ الأماكن و المناطق.

م = متى؟ الرزنامة وقت و مدة التدخلات .

المرحلة 06: اختيار المؤشرات الممكن مراقبتها بموضوعية (IOV (طريقة التحليل بالأهداف APO أو تقسيم هدف إلى أهداف عملية) يسمح بجعل الأهداف الشاملة عملية بالجوء إلى اشتقاق و تقسيم إلى أهداف أكثر بساطة.

أي هدف يمكن اعتباره منطلقا في التطبيق عندما يكون مناسباً أو موافقا لإنجاز مادي (تجهيز، بناء، تهيئة...) أو تغيير تصرف قد يكون بسيطا و ملحوظ و يمكن قياسه، أو مستجبا للخ..

المرحلة 07: وضع بطاقات نيات (أو تعاهد برنامج) و تكليف

الطريقة المسرعة للبحث التشاركي في كلمات مفاتيح

دراسة تطورية : تحليل أثناء البحث و ليس بعده. سلسلة إجراءات متحركة : مقارنة و فرضيات تتطور في دراسة المشاكل .

تثليث : معلومات مرئية من زوايا مختلفة بغرض الوصول إلى رؤية كاملة و موضوعية.

مشاهدة : استعمال مراجع مرئية، معروفة من طرف السكان، لتسهيل الاتصال.

تجديد : التقنيات و الوسائل المستعملة تتطور، و على الباحث أن يكون إذن منفتحاً على كل تقنية جديدة.

الكشف الشامل السريع و التشاركي (DIGRAP) يطبق على

7 مراحل:

المرحلة 01: تكوين المشاركين، الاهتمام خلق روح الفريق و إعلام السكان و السلطات المحلية.

المرحلة 02: قائمة المشاكل و الاحتياجات المعبر عنها و المرتبة حسب سلم من طرف السكان عن طريق الاستماع للسكان، و الدراسات الخاصة بالمنشآت و الوظيفية، و المناقشات الجماعية مع أواج . الهدف هو الإجابة عن الأسئلة التالية:

" ما هو الشيء الذي لا يسير جيّداً أو ما ينقص من أجل سير أفضل...؟"

" ما هي المشاكل المرتبطة باستعمال الموارد الطبيعية...؟"

ماذا نمك؟ (الموارد المتوفرة، حقوق الملكية أو العلاقات الاجتماعية المرتبطة).

ماذا نفعل بها؟ (السير، الاستعمال و التسيير للموارد الطبيعية و المساحات...)

مسؤولية لمنظمة قروية.

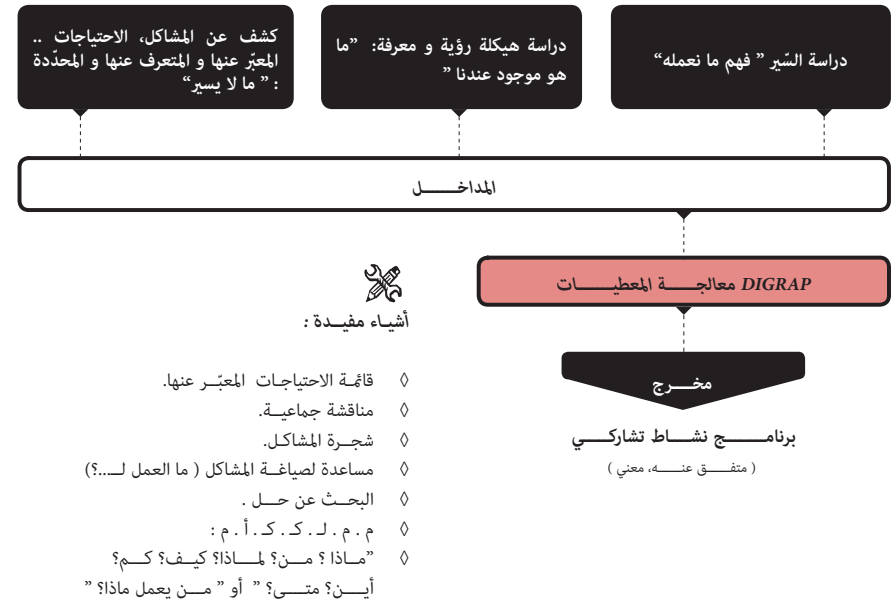
و مسؤول للسكان المحليين في نشاطات المحافظة و التنمية.

3.4 منهجية للتقييم من طرف الجاليات للشعب و فرص الاستثمار (LE COAIT)

كلمة (LE COAIT) هي اختصار للتعبير الانجليزي : " منهجية للتقييم من طرف الجاليات للشعب و فرص الاستثمار " و يتعلق الأمر بمسيرة و وسائل منهجية يمكنها أن تؤدي إلى استثمار مستدام

- المرحلة 01 : تجميع و دعم المعلومات القاعدية اللازمة لاكتشاف الخيارات من طرف السكان المحليين .
- ◀ الدراسات للمنظومات المحلية لتسيير الموارد الغائية (SLGRF)
 - ◀ الخريطة التشاركية على أكبر سلم للأراضي القروية.
 - ◀ الجرد التشاركي لموارد الإقليم.

الرسم أو المخطط رقم 15 : مخطط الإنجاز لـ DIGRAP (المصدر : بخاري وأل 1994)



◀ - تقييم قدرات التثمين و التنمية للمواد الغائية غير المشغلة في الإقليم.

- المرحلة 02 : تحليل تشاركي للخيرات و التكاليف و الأرباح و المخاطر مع دراسة مقارنة للخيرات .
- ◀ تعرف أولي على الخيارات المحلية للتنمية المستدامة
 - ◀ تكوين أفواج موضوعاتية اعمل حول خيارات.
 - ◀ بحث عن معلومات نوعية حول الخيارات المقبولة .
 - ◀ تحليل تشاركي و معمق للتكاليف و الأرباح و المخاطر المرتبطة بالخيارات.
 - ◀ مقارنة الخيارات.

المرحلة 03 : إنجاز مخطط التسيير و تنمية الشراكة و التسوية، تبعا لنتائج التحليل المقارن للخيارات، و السكان يقدمون توجيهاتهم في مجال التنمية المستدامة تحت الشكل الأكثر خصوصية (مطويات مخطط تجاري " مخطط مناخمت")

3.5 الإنجاز المصغر

هي عملية صغيرة للتنمية الريفية و التي تحتوي على عدد محدد من النشاطات المتوافقة فيما بينها، و التي تشكل من خلال تحكّمها المحلي، وسيلة للتنمية الذاتية للسكان. إنها تهدف إلى تلبية الحاجيات المعبر عنها من طرف السكان أنفسهم، بفضل تكنولوجيا يستطيع التحكّم فيها هؤلاء السكان، و التي بها يستطيعون ضمان الاستغلال المستدام.

القرية التي تحدّد إنجازا مصغرا تضمن الصياغة و التسيير الكامل أو الجزئي. إنها تشارك ماديا و ماليا في تنفيذه. يتعلّق الأمر بإنجاز أخذ في الحساب للحاجيات المعبر عنها من طرف السكان بحجم منقّص للموارد (موارد بشرية، مادية و مالية) لتجنيدها لإنجاز النشاطات و الأعباء المتعلقة بها و لو كانت قليلة الأهمية، و التي يتحملها السكان القرويون . مدة الإنجاز قصيرة مع لجوء إلى تكنولوجيا يمكن مراقبتها من طرف المستفيدين و المشاركة النشيطة للسكان في كل المراحل بما فيها مرحلة التشكيل (الصياغة). تكفّل تام أو جزئي بالعملية من طرف

مقارنة بين مشروع و نظرة le coait (مقارنة IRM)

مقارنة مشروع	مقارنة (IRM)
جمع و تقاسم المعلومة حول الموارد و تسييرهم المحلي	
فكرة المشروع (متعامل خارجي)	تصفية الخيارات (السكان المحليون)
دراسة القابلية (متعامل خارجي)	تحاليل الخيارات (السكان المحليون)
القرار : نعم / لا	القرار : أحسن الخيارات
الشروع في الانجاز	الشروع في الإنجاز
رؤية كاملة للإمكانيات المتوفرة للسكان	نظرة موسعة للإمكانيات المتوفرة للسكان
حظوظ ضعيفة حتى تكون الإجراءات قابلة للتحقيق و ممكنة .	حظوظ متزايدة لتكون المطوية قابلة للتحقيق و ممكنة



ينجز الإنجازات المصغرة هي وسائل فعالة لحل الاستعجالات التي تطرح في مجال التنمية، داخل مجموعة من السكان. الانعكاسات هي غالبا على المدى القصير وملحوظة من طرف السكان. في مثل هذه الوضعيات، تكون المشاركة غالبا جد نشيطة.

السكان منذ أن تنطلق العملية في السير، و هذا التكلّف يجب أن ينجز الإنجازات المصغرة هي وسائل فعالة لحل الاستعجالات التي تطرح في مجال التنمية، داخل مجموعة من السكان. الانعكاسات هي غالبا على المدى القصير وملحوظة من طرف السكان. في مثل هذه الوضعيات، تكون المشاركة غالبا جد نشيطة.

4 اختيار الوسائل المنهجية

اختيار الطرق أو الوسائل ، في نفس الوقت للجوء إلى المقاربة التشاركية، و يجب أن ينجز حسب مختلف الشروط.

◀ الأهداف : أسباب المشاركة و النتائج المتوقعة. و ما دامت الأهداف هي غالبا متعددة، فإنّ إحدى المهام تتمثل غالبا في تحديدي أولوياتها.

◀ الموضوع : طبيعة و مدى الحساسية.

◀ معرفة : في أي مجال يملك المشاركون معرفة عامة مسبقة للموضوع؟

◀ نضج : في أي مجال طوّر المشاركون مسبقا آراء حول الموضوع؟
◀ تركيب و تعقيد : الموضوع، هل هو جدّ مركب إلى درجة اكتساب كمية كبيرة من المعلومات (التقنية)

◀ طرح عكسي : السؤال هل هو مطروح بشكل جدّ عكسي، و هل صارت المناقشة موحّدة من (طرف واحد) إلى درجة أنّ التوافق يصعب بلوغه؟

◀ مشاركون : الأشخاص المعنيون، مهتمون أو يمكن أن يساهموا في إيجاد الحلول . الأفواج يمكن أن تكون مختلطة. في قاعدة عامة، من المطلوب إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب القرار في الإجراءات الرامية للتأثير في السياسة. حين يكون أصحاب القرار قد تمّ إشراكهم منذ بداية الإجراءات، فهناك احتمالات أكثر ليسانداوا الإجراء و نتيجته.

◀ مدّة : الوقت المتوفّر.

◀ ميزانية : توفرّ الموارد.

3.5 الإنجاز المصغّر

هي عملية صغيرة للتنمية الريفية و التي تحتوي على عدد محدّد من النشاطات المتوافقة فيما بينها، و التي تشكّل من خلال تحكّمها المحلي، وسيلة للتنمية الذاتية للسكان. إنها تهدف إلى تلبية الحاجيات المعبر عنها من طرف السكان أنفسهم، بفضل تكنولوجيا يستطيع التحكم فيها هؤلاء السكان، و التي بها يستطيعون ضمان الاستغلال المستدام.

القرية التي تحدّد إنجازا مصغرا تضمن الصياغة و التسيير الكامل أو الجزئي. إنّها تشارك ماديا و ماليا في تنفيذه.

يتعلّق الأمر بإنجاز أخذ في الحسبان للحاجيات المعبر عنها من طرف السكان بحجم منقوص للموارد (موارد بشرية، مادية و مالية) لتجنيدها لإنجاز النشاطات و الأعباء المتعلقة بها و لو كانت قليلة الأهمية، و التي يتحملها السكان القرويون .

مدّة الإنجاز قصيرة مع لجوء إلى تكنولوجيا يمكن مراقبتها من طرف المستفيدين و المشاركة النشيطة للسكان في كل المراحل مما فيها مرحلة التشكيل (الصياغة). تكفّل تام أو جزئي بالعملية من طرف السكان منذ أن تنطلق العملية في السير، و هذا التكلّف يجب أن

مثال

تهيئة برك ، و حفر عميقة و محيطات صغيرة مستقيمة: وضع و تجهيز أبار زراعية . تهيئة حماية ضدّ السقي المفرط توظيف بأجور زهيدة وضع مطاحن حبّ، منازل محسنة

NOTES :

BIBLIOGRAPHIE

Agence des Micro-Projets
Mettre en forme un projet de solidarité internationale
2004

BATIK International
Guide d'aide à la recherche de financement pour les associations algériennes
2006

Boukhari Mohamed Nasredine
Le cadre législatif, la gestion administrative et comptable des associations
Atelier de formation
Setif, novembre 2008

Isabelle CAUDEN et Frédérique CUISINIEZ
Le boîte à outils des formateurs
Édition DUNOD
2009

Cercle de coopération
Repères et Outils pour des Partenariats Équitables et Solidaires
2013

Roland CHARBERT
Les fiches outils du manager
EYROLLES éditions d'organisation
2011

Coordination Sud
Guide partenariat
Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud
2007

Coordination Sud
Guide Synergie Qualité
2005

Jean-Michel Cornu
La coopération, nouvelles approches
2004

Nicolas Delecourt, Laurence Happe Durieux
Comment gérer une association
Éditions du Puits Fleuri
2010

Pierre-Michel DO MARCOLINO
Les fiches outils du formateur
EYROLLES éditions d'organisation
2010

EUROPEAID Office de Coopération
Manuel Gestion du Cycle de projet
Commission Européenne
2004

F3E
L'évaluation, un outil au service de l'action
Guide méthodologique
1996

F3E
Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact
Guide méthodologique
juin 1999

France bénévolat
La bonne gestion des ressources humaines bénévoles
2010

Hocine Kadik
Préparation à l'audit
Support de formation

ICRA
Cours engineering des processus multi acteurs de renforcement de capacités de facilitateurs/animateurs en milieu rural
ICRA, Montpellier, France
2009

ICRA
Base de données FORMGED
2009

IFAID
(Institut de Formation et d'Appui aux initiatives de Développement)
Guide sur la recherche de cofinancement
2000

Pierre Mercklé
Sociologie des réseaux sociaux, La Découverte
2004

Didier NOYE, Jacques PIVETEAU
Guide pratique du formateur- concevoir, animer, évaluer une formation
INSEP EDITION
1999

Valérie Peugeot
Réseaux humains, réseaux électroniques
Éditions Charles Léopold Mayer
2001

Programme Joussour
Manuel pour les associations algériennes
Fondation Friedrich Ebert
2013

Pierre PASTOR, Richard BREARD
Gestion des conflits, la communication à l'épreuve
Éditions LIAISONS (2ème édition)
2004

Santé Canada
Guide d'évaluation de projet
Fonds pour la santé de la population
1996

Paul Starkey
Réseaux pour le développement
Forum International pour le Transport Rural et le Développement
1998

Salima Terranti
Cours GCP, Algérie
Programme d'Appui aux Associations Algériennes de Développement II (ONG II).
Programme de coopération Algérie-UE.
2007 et 2009

Salima Terranti, Ali DAOUDI, avec la contribution de Nacima BENTERKI
Dynamiser les zones rurales. Un guide pratique pour les porteurs de projets de développement. 92 pages
Programme d'Appui au Plan National de Développement Agricole et Rural – Proximité Rurale.
Programme de coopération Algérie – UE
Alger
2011

Raymond Verron
Gestion budgétaire de l'association
Juris associations éditions
2004