



Kingdom of
Netherlands



منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة



دليل الحوكمة المالية و الإدارية لجمعيات مستخدمي المياه

تنفيذ:
مؤسسة تنمية القيادات الشابة

إعداد:
رباب صادق

الفهرس

الصفحة	الموضوع
3	الوحدة الاولى : حوكمة جمعيات مستخدمي المياه
25	الوحده الثانية : المهارات الحياتية
51	الوحدة الثالثة : إدارة موارد المياه
65	الوحدة الرابعة : تخطيط للمشاريع وكتابة المقترحات
74	الوحدة الخامسة : النوع الاجتماعي والحماية

الوحدة الاولى : حوكمة جمعيات مستخدمي المياه

أهداف الوحدة :



- التعرف على مفهوم الحوكمة لجمعيات مستخدمي المياه .
- التعرف على مبادئ الحوكمة لجمعيات مستخدمي المياه .
- التعرف على حوكمة اجراءات عمل جمعيات مستخدمي المياه.
- التعرف على الهيكل التنظيمي للجمعية و اختصاصها .
- التعرف على نظام توصيف الوظائف لجمعيات مستخدمي المياه.
- التعرف على اجراءات البناء المؤسسي لجمعيات مستخدمي المياه .

أولاً : حوكمة جمعيات مستخدمي المياه



هي مجموعة من القواعد والمبادئ المثلى التي تضبط رسم السياسات وحسن إدارة العمليات والممارسات والسلوك والمقدرة على تحديد المخاطر وتقييمها والسبل المتاحة لمواجهتها والسيطرة عليها وتحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وتنظم إدارة الجمعية بفاعلية وكفاءة لتحقيق مصالحها بعيداً عن المنفعة الشخصية وتوضح المسؤوليات والإجراءات اللازمة لصنع القرار وتفعيل الرقابة على حسن أدائها وتؤدي لرفع مستوى مشاركة الأعضاء في إدارة الجمعية بغية بناء جمعيات تقوم على الحكم الرشيد.

وفي مجال حوكمة الجمعيات فإن مرجعية العمل للجمعيات لابد أن

تكون التشريعات النازمة لعملها ولابد من تحديد مسؤوليات الهيئة العامة ولجنة الإدارة ولجنة المراقبة والأعضاء والمدراء المعنيين لإمكانية مسألتهم في حال وجود أي خلل وحيث أن طبيعة عمل الجمعيات تقتضي أن تمارس عملها بديمقراطية الأمر الذي يتطلب ضرورة الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بعمل الجمعية لجميع الأعضاء وبالوقت المناسب وأن يحصلوا على حقوقهم القانونية بشكل عادل ومتساو إضافة إلى مراقبة القرارات وتوافقها مع المصلحة العامة للجمعية وتجنب تغليب المصالح الشخصية للقائمين عليها.

مبادئ حوكمة جمعيات مستخدمي المياه

أولاً : مبدأ سيادة القانون : ويعني خضوع كافة أعضاء الجمعية وأجهزتها للقوانين والأنظمة والتعليمات دون تمييز.

ثانياً: مبدأ المساءلة : هو مسؤولية المسؤولين ومتخذي القرار في تقديم التوضيحات اللازمة حول كيفية استخدام الصلاحيات وتصريف الواجبات وتلبية المتطلبات وتحمل المسؤولية والإجابة عن أي استفسارات عن أعمالهم وقراراتهم عند الطلب.

ثالثاً: مبدأ منع تعارض المصالح: هو تغليب مصلحة الجمعية على المصالح الشخصية للقائمين على إدارتها وتغليب المصلحة العامة للدولة على أية مصالح أخرى.

رابعاً: مبدأ الإفصاح والشفافية: هو إظهار المعلومات بشكل واضح وفي الوقت المناسب بحيث يتمكن أعضاء الجمعية والأطراف الخارجية من الإطلاع عليها بسهولة وذلك لضمان اتخاذ القرارات وتنفيذها ضمن إطار فعال إضافة إلى وضوح أهداف الجمعية وغاياتها وعلنيتها.

خامساً: مبدأ حقوق الأعضاء: هو معاملة جميع الأعضاء بالتساوي دون أي تمييز وأن يحصلوا على حقوقهم التي وفرتها التشريعات النازمة لأعمالهم.

سادساً مبدأ الاستجابة: هو مقدرة الجمعية على الإستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح المتعاملين معها بشكل فعال وضمن إطار زمني مناسب بالإضافة إلى تنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح (سواء الدائنين أو العاملين أو المجتمع المحلي) من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم.

حوكمة اجراءات عمل جمعيات مستخدمي المياه

- 1- تزويد موظفي الجمعية بالمعلومات اللازمة والتعاون معهم في إنجاز الأعمال.
 - 2- إعداد خطة إستراتيجية للجمعية تحتوي على رسالة ورؤية واضحتين، وأهداف واقعية.
 - 3- إعداد الترتيبات اللازمة لعقد اجتماع الهيئة العامة وتبليغ كافة الأعضاء لحضور الاجتماع.
 - 4- توفير كافة المعلومات المتعلقة بعمل الجمعية بشكل علني وواضح للأعضاء والأطراف الخارجية وبالوقت المناسب.
 - 5- وضع آلية دورية لتقييم العاملين في الجمعية.
 - 6- الاحتفاظ بسجل خاص يتضمن أسماء جميع الأعضاء وعدد الأسهم التي يملكونها.
 - 7- وضع ضوابط تضمن عدم إتلاف سجلات الجمعية .
 - 8- متابعة تنفيذ العقود والاتفاقيات التي تبرمها الجمعية وفقاً لقرارات الهيئة العامة.
 - 9- ضرورة عقد إجتماعات بشكل كافي ودوري لأداء متطلبات وظيفتها ومناقشة كافة الأمور المتعلقة بالجمعية.
- ملاحظة :** لابد من وجود سياسات واجراءات ادارية ومالية للجمعية من أجل ضمان حوكمة الجمعيات بكافة جوانبها.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للجمعية واختصاصها

التعريف بالهيكل التنظيمي

يعبر الهيكل التنظيمي عن تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها وخطوط السلطة والمسؤولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة.

ضوابط هيكله الوظائف والإدارات:

- 1- الاستفادة الممكنة من التخصص الوظيفي واستثماره في مباشرة الأعمال والنشاطات، وتوظيف الطاقات البشرية في مجالات الأعمال الملائمة لمهاراتها وقدراتها وتحسين إنتاجيتها.
- 2- تهيئة مناخ تنظيمي أكثر يسراً لتسهيل رقابة الأداء ومطابقة الإنجازات الفعلية بما تم تخطيطه، واستخلاص جوانب القصور أو التميز في الأداء واتخاذ التصرفات الملائمة لتصحيح الأوضاع وعلاج الخلل، أو الإشادة بالإنجازات المتميزة كنقاط حفز للعاملين.
- 3- انسياب خطوط السلطة والمسؤولية في إطار من التحديد الدقيق ووضوح المهام الموكولة للإدارات والوحدات التنظيمية وبما يسهل معه ضبط الأداء وتوجيه مساراته نحو المخططات والإستهدافات ومساءلة المقصرين والاعتراف بجهود وإنجازات المتميزين.
- 4- استقلال التبعية التنظيمية والإشرافية لمسؤولي النشاطات الرقابية بعيداً عن الجهات الخاضعة للرقابة.
- 5- إتاحة إمكانية تحقيق كفاءة الإشراف وتسهيل متابعة أداء جماعات العمل بشكل مباشر مدى التزامهم بخرائط سير العمليات وبرامج التشغيل المخططة وبما يدعم فرص تحقيق إنجازات أكثر طموحاً.

يتكون الهيكل التنظيمي للجمعية من الآتي:-

(1) الجمعية العمومية .

(2) مجلس الإدارة .

(3) لجنة الرقابة والتفتيش .

(4) الادارة المالية



ثالثاً : نظام توصيف الوظائف

مفهوم وأهداف توصيف واستخدامات النظام:

نظام التوصيف الوظيفي هو أحد النظم الإدارية الجوهرية التي لا يستقيم حال أي جمعية أو كيان تنظيمي إلا باستكمالها توثيقاً وتطبيقاً والشرط الذي بدوره يستحيل تسيير شئونها العملية بصورة تضمن وصولها إلى أهدافها المحددة.

ولذلك فإن عملية التوصيف ينبغي أن تكون في مقدمة الأعمال التأسيسية أو الإصلاحية لأي جمعية والتي يجب أن تلبي وضع الهيكل التنظيمي وأن تشمل جميع الوظائف الواردة فيه ابتداءً من أعلى منصب حتى أدنى وظيفة تنفيذية مساعده وذلك من خلال تصميم وصياغة استمارة توصيف متعارف عليها تصبح بعد إقرارها بمثابة عقد العمل بين الفرد والمنظمة والرؤساء والمرووسين، وفي جمعيات تكون عملية التوصيف صعبه وذلك لاختلاف المشاريع التي تمتلكها هذه المنظمات والتي تؤدي إلى تعدد الوظائف وبالتالي ظهور وظائف جديدة لم يكن لها توصيف في اللائحة نتيجة اختلاف نوعية المشاريع وفي هذا الجزء سنحاول التركيز علي الوظائف المهمه في المنظمه وبالنسبه للوظائف المستحدثه سيتم اضافتها لاحقاً حسب الطلب وبعد الموافقه عليها من قبل رئيس الجمعية , وفي إطار هذا الإدراك يأتي وضع هذا النظام وفقاً للصيغة الواردة في الصفحات التالية، والتي نأمل من خلالها تحقيق الأهداف والاستخدامات التالية:

- 1- تحديد مهام وواجبات وعلاقات ومتطلبات الوظائف الواردة في الهيكل التنظيمي للجمعية كل على حدة.
- 2- تحديد شروط شغل الوظائف لتكون مرجعاً في اختيار وتعيين الشخص المناسب في كل وظيفة ومهنة في مختلف المستويات والمواقع.
- 3- تحديد مسؤوليات الوظيفة بشكل واضح يسمح لشاغلها بالاضطلاع بهذه المسؤوليات على نحو سليم وبالتالي تقييم أدائه ومحاسبته على نتائج عمله.
- 4- تحديد العلاقات بين مختلف الوظائف وبالتالي ضمان انتظام وانسياب سير العمل دون عراقيل.
- 5- توفير الأسس الموضوعية لتقييم الوظائف والموظفين الذي يتم بأسلوب موضوعي يبدأ من حصر وتقييم كل من المسؤوليات وواجبات الوظيفة وكذلك ما تتطلبه من كفاءات ومواصفات محددة.
- 6- إن اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة يعد أحد العناصر الرئيسية لنجاح الجمعية في تحقيق أهدافها ويشكل توصيف الوظائف القاعدة الرئيسية في معرفة مواصفات الشخص الذي يصلح لأداء الوظيفة وبالتالي اختيار الشخص الذي تتطابق مؤهلاته ومهاراته مع تلك المواصفات المحددة في توصيف الوظيفة.

ويتكون التوصيف للجمعية من الآتي :

الجمعية العمومية -تكوينها واختصاصاتها

الجمعية العمومية :-

تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء المساهمين في رأس مال الجمعية (مساهمة من أعضاء) الذين أوفوا بالتزاماتهم حيالها وتوفرت بهم شروط العضوية وفقا لنظامها الداخلي ، وتعتبر الجمعية العمومية أعلى سلطة في الجمعية وتكون قراراتها ملزمة لجميع الأعضاء في جميع الأحوال مادامت متفقة مع أحكام القانون.

تمارس الجمعية العمومية المهام والاختصاصات التالية:-

- 1- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ولجنة الرقابة من بين أعضائها وفقا لأحكام القانون والدليل الإرشادي المنظم لتكوين جمعيات مستخدمي المياه .
- 2- مناقشة وتعديل وإقرار الخطط السنوية لنشاط الجمعية للسنة المالية الجديدة.
- 3- مناقشة وتعديل وإقرار النظام الداخلي للجمعية وتعديلها بما لا يتعارض مع أحكام القانون ولائحته التنفيذية .
- 4- مناقشة تقارير ومقترحات وتوصيات مجلس الإدارة ولجنة الرقابة واتخاذ القرارات بشأنها.
- 5- المصادقة على الميزانية السنوية للجمعية ومناقشة الحسابات الختامية لها معتمداً من محاسب قانوني أو محاسب معتمد متى بلغ رأسمالها أكثر من (5) مليون .
- 6- سحب الثقة من كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة أو لجنة الرقابة والتفتيش أو أحد أعضائها بأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية العمومية وبقرار مسبب .
- 7- المصادقة على قبول انضمام أو فصل أو استقالة الأعضاء وفقدان العضوية.
- 8- المصادقة على اشتراك الجمعية في أعمال مشتركة مع جمعية مستخدمي المياه أو أي جهة أخرى.
- 9- إقرار حل أو تصفية الجمعية أو اندماجها مع جمعية أخرى تتفق معها في الأهداف والاختصاص.
- 10- مناقشة أي قضايا تدخل ضمن اختصاصاتها بموجب القانون.

مجلس إدارة الجمعية واختصاصه و اختصاصات اعضائها

أولاً: تكوين مجلس الإدارة واختصاصاته — واجتماعاته.

أ- / يتكون مجلس الإدارة من عدد (7) أعضاء يتم تحديد عددهم من بين الحدين الأعلى والأدنى في أول اجتماع للجمعية العمومية , ويتم انتخابهم من قبل الجمعية العمومية ومن بين أعضائها بالاقتراع السري أو التزكية ويعقد المجلس أول إجتماع له عقب انتخابه لتوزيع الاختصاصات والمناصب على أعضائه و تحدد المناصب بالآتي :

- رئيس مجلس الإدارة.

- الأمين العام - المسئول المالي.

- مسئول المشاريع التنموية.

- مسئول المشاريع الاستثمارية.

- مسئول المعلومات و الارشاد لاستخدام المياه.

- المقرر.

ب/ يتولى مجلس الإدارة ممارسته المهام والاختصاصات التالية:-

1- وضع الخطط والبرامج التنفيذية السنوية بما يخدم تحقيق أهداف الجمعية.

2- إعداد وإصدار اللوائح الداخلية المنظمة لنشاط وأعمال الجمعية في الجوانب المالية والإدارية والتنظيمية و الاقتصادية والخدمية وفقاً للنظام الداخلي وبما لا يتعارض وأحكام القانون.

3- تمثيل الجمعية أمام الغير من جهات رسمية و قضائية وشعبية وغيرها في الأمور المتعلقة بشئون الجمعية.

4- إعداد التقارير الدورية عن نشاط الجمعية ومناقشتها مع الجمعية العمومية عند الاقتضاء ورفعها للوزارة و المؤسسة.

5- إعداد التقارير المالية والحساب الختامي السنوي ورفعها للجمعية العمومية لمناقشتها في الاجتماع السنوي ورفع نسخة منها للجهات المشرفة.

6- متابعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية.

7- إعداد المقترحات المستقبلية للمشاريع التي يمكن إقامتها و تنفيذها بعد إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لتلك المشاريع والتنسيق مع الجهة المشرفة والبحث عن مصادر تمويل تلك المشاريع والقيام بتنفيذها بما يخدم تحقيق أهداف الجمعية ولا يتعارض مع القانون.

8- تقديم المقترحات عند الاقتضاء وبما يخدم أهداف الجمعية ويسهم في تطويرها وتنمية مواردها المالية المتعلقة بإجراء أي تعديلات في النظام الداخلي بما لا يتعارض مع النظام النموذجي و أحكام القانون والقيام برفع تلك المقترحات للجمعية العمومية لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة حيالها.

9- الوقوف أمام طلبات الانتساب لعضوية الجمعية المرفوعة والبت فيها طبقاً للقانون وكذا الوقوف أمام مخالفات الاعضاء واتخاذ الإجراءات القانونية حيالها واتخاذ القرارات بشأنها ورفع الـ الى الجمعية العمومية لاتخاذ القرارات النهائية حيال تلك المخالفات.

10- العمل بالنظام المحاسبي وتنظيم الإدارة المحاسبية والمالية وفقاً لنص القانون.

11- دعوة الجمعية العمومية لعقد اجتماعاتها الدورية والاستثنائية وتحديد جدول الأعمال للاجتماع مع مراعاة أحكام المادة (52) من القانون.

12- البت في أي قضايا تتعلق بنشاط الجمعية وتدخل ضمن اختصاصات مجلس الإدارة وبما لا يتعارض مع أحكام القانون والنظام الداخلي.

13- إبرام العقود والاتفاقيات أمام الغير باسم الجمعية.

ثانياً : اختصاصات أعضاء مجلس إدارة الجمعية :-

اختصاصات رئيس مجلس الإدارة :رئيس مجلس إدارة الجمعية هو المسئول الأول عن تسيير شئونها ويتولى المهام التالية :-

1- يرأس اجتماعات مجلس الإدارة و الجمعية العمومية و يتولى الدعوة لتلك الاجتماعات .

2- متابعة إعداد وتقديم التقارير والبت في القضايا المقدمة للاجتماعات ومتابعة سير وتنفيذ القرارات الصادرة عن المجلس والجمعية العمومية بالجمعية .

3- إعداد المقترحات والخطط السنوية لأنشطة الجمعية وتقديمها لمجلس الإدارة لمناقشتها وإقرارها.

4- التوقيع على القرارات واللوائح وإبرام العقود والاتفاقيات المبرمة بين الجمعية مع الغير بعد مناقشتها وإقرارها من قبل مجلس الإدارة .

5- التوقيع على المخاطبات الصادرة عن الجمعية .

6- تعيين المختصين والموظفين والتوقيع على عقود توظيفهم بعد موافقة مجلس الإدارة.

7- التوقيع على الشيكات وكافة المعاملات المالية الى جانب الأمين العام والمسئول المالي.

8- ممارسة أي مهام أخرى تدرج ضمن اختصاصاته والعمل على تطبيق أحكام النظام الداخلي واللوائح الداخلية للجمعية في كافة مجالاتها.

مهام واختصاصات الأمين العام :

الأمين العام هو المسئول الثاني بالجمعية و يتولى المهام التالية:-

1- يتولى كافة اختصاصات رئيس مجلس الادارة و ينوبه في تنفيذها في حالة غيابه ما عدا الامور المالية لابد أن تكون بتفويض خطي من رئيس المجلس وبمحضر رسمي .

2- الإشراف و المراقبة على سير العمل الإداري و المحاسبي لنشاط الجمعية و التوقيع على المراسلات الداخلية لأعمال الجمعية إلى جانب رئيس مجلس الادارة .

3- تقديم المقترحات حول المشاريع التي تدخل ضمن أعمال الجمعية ورفعها إلى رئيس مجلس الادارة لعرضها على مجلس الادارة لمناقشتها وإقرارها و الرفع بها إلى الجمعية العمومية للمصادقة عليها .

4- إعداد التقارير عن إدارة نشاط الجمعية و تحديد جوانب القصور و تقديم المقترحات بشأنها لمعالجتها مع رئيس مجلس الادارة.

5- الإعداد و التحضير للاجتماعات الدورية لمجلس الادارة والجمعية العمومية وفقاً لتوجيهات رئيس مجلس الادارة و بموجب الخطة السنوية و متابعة المكلفين بالمهام طبقاً لقرارات مجلس الادارة بالقضايا المطلوب تقديمها إلى اجتماعاتها عن طريق إبلاغ المكلفين كتابياً و إعداد الدعوة لأعضاء مجلس الادارة و الجمعية العمومية بموعد الاجتماعات.

6- التوقيع على السندات المالية و الشيكات إلى جانب رئيس المجلس و المسئول المالي.

7- تنفيذ المهام التي يكلف بها من قبل رئيس مجلس الادارة أو الجمعية العمومية و العمل على تطبيق أحكام القانون و النظام الداخلي للجمعية و اللوائح الداخلية لها و مراقبة تنفيذها في كافة جوانبها المالية و الإدارية و بما لا يتعارض مع القانون و النظام المحاسبي .

8- العمل على تحديد متطلبات العمل الإداري من كافة وسائل العمل المكتبي و متابعة توفيرها و إدارة شؤون العاملين بالتعاون .

9- ممارسة أي أعمال يكلف بها من قبل رئيس الجمعية .

مهام و اختصاصات المسئول المالي :

يعتبر المسئول المالي للجمعية مسئولاً مسئولية مباشرة عن كافة الشؤون المالية و المحاسبية للجمعية ، و يتولى المهام التالية:

1- المتابعة لكافة الموارد المالية للجمعية و توريدها إلى البنك و الصندوق عبر الإجراءات القانونية الخاصة بالنظام المحاسبي من كافة الجوانب .

2- يقوم بتنظيم الجوانب المحاسبية للجمعية في نشاطها باتخاذ الإجراءات لعملية التسجيل، و عملية الترحيل، و التوثيق لها بالمستندات المالية الرسمية و العمل على تسجيل حقوق و أعضاء الجمعية بما يضمن التوثيق و الحفظ لها و حركة الدائن و المدين لكل المتعاملين مع الجمعية.

3- إعداد مقترح الميزانية الشهرية و السنوية و الحسابات الختامية و التقديرية و تقديمها إلى مجلس الادارة لمناقشتها و رفعها إلى الجمعية العمومية لاتخاذ القرارات بشأنها مع إعداد التقرير المالي التفصيلي للسنة المالية المنتهية مع محاسب الجمعية و التوقيع عليها.

4- التوقيع على الشيكات و كافة السندات و المعاملات التابعة للجمعية و المشاريع المالية إلى جانب الأمين العام ورئيس مجلس الادارة .

5- تحديد مبلغ برصيد الصندوق لمواجهة أعمال الصرف اليومي يتم الاتفاق عليه من قبل مجلس الادارة و تصفى شهرياً.

- 6- الإشراف المباشر على أعمال الحسابات و تنظيم سير نشاطها و إصدار التوجيهات بشأنها ورفع المقترحات حولها إلى مجلس الإدارة لوضع المعالجات بشأن المقترحات و التي لا تتعارض مع أغراض التعاونية و الإبلاغ عن ما تم توريده و صرفه من رصيد الجمعية بالبنك أو الصندوق أسبوعياً.
- 7- تحديد مقترح بأجور العاملين و الموظفين بالجمعية أو أي مصروفات أخرى بحسب ما تطلبه الضرورة و تتناسب مع نشاط التعاونية و رفعها إلى مجلس الإدارة لمناقشتها و اتخاذ القرارات بشأنها.
- 8- ممارسة أي مهام آخر تدخل ضمن اختصاصه أو تتعلق بالجوانب المالية أو أي مهام يكلف به من قبل رئيس مجلس الإدارة .

مهام واختصاصات مسئول المشاريع التنموية :-

1. الاشراف على تنفيذ المشاريع التنموية الممولة من الجمعية أو المؤسسة أو الجهات الحكومية أو المنظمات المانحة .
2. اعداد الخطط والدراسات عن احتياجات مستخدمي المياه و المنطقة من المشاريع التنموية بالتنسيق .
3. رفع التقارير الدورية عن المشاريع وتحديد المعوقات التي تواجه مستخدمي المياه ورفع مقترحات المعالجات لها .
4. توفير البيانات المطلوبة عن المشاريع التنموية .
5. ممارسة أية مهام يكلف بها من المجلس او تتعلق بالمشاريع التنموية .

مهام واختصاصات مسئول المشاريع الاستثمارية :-

1. اقتراح إقامة المشاريع الاستثمارية والاشراف عليها .
2. البحث عن مصادر تمويل لإقامة المشاريع الاستثمارية .
3. تقييم المشاريع الاستثمارية ورفع التقارير الدورية عن مستواها الى مجلس الإدارة .
4. توفير البيانات المطلوبة عن المشاريع الاستثمارية وادائها .
5. ممارسة أية مهام يكلف بها من المجلس أو تتعلق بالجانب الاستثماري .

مهام واختصاصات مسئول المعلومات والارشاد استخدام المياه والتوعية :-

1. التوعية باتباع الأساليب الحديثة لاستخدام المياه .
2. التوعية بطرق استخراج المياه .
3. توفير البيانات المطلوبة عن استخدام المياه ورفعها الى الجهات المختصة.
4. اعداد النشرات الاعلامية عن جانب استخدام المياه .
5. جمع المعلومات النوعية والعامة التي تحتاجها الجمعية أو الجهات المختصة .
6. تبادل المعلومات بين الأعضاء والتواصل معهم باستمرار وإبلاغهم بقرارات مجلس الادارة .
7. ممارسة أية مهام يكلف بها من قبل المجلس أو تعلق بالجانب المعلوماتي والارشادي .

مهام واختصاصات المقرر :-

1. اعداد كشوفات الأعضاء الحاضرين الاجتماعات والتوقيع عليها إلى جانب الرئيس.
2. اعداد محاضر اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الادارة والتوقيع عليها الى جانب الرئيس و الاحتفاظ بصورة من محاضر الاجتماعات .
3. اعداد مسودة الخطابات الصادرة عن مجلس الادارة .
4. ممارسة أية مهام يكلف بها من قبل رئيس المجلس .

لجنة الرقابة والتفتيش

أ- يكون للجمعية لجنة رقابة وتفتيش تتكون من عدد (5) أعضاء يحدد عددهم في أول اجتماع ، ويتم انتخابهم بالتزكية أو بالاقتراع السري من قبل الجمعية العمومية ومن بين أعضائها ويشترط أن لا يكونوا من بين أعضاء مجلس الإدارة وتحدد مدة اللجنة (بثلاث سنوات) ويتم اختيار رئيسها من بين الأعضاء المنتخبين وذلك في أول اجتماع تعقده اللجنة عقب انتخابها مباشرة .

ب- تتولى لجنة الرقابة والتفتيش المهام والاختصاصات التالية:-

(1) الإشراف الرقابي المباشر على مختلف أنشطة الجمعية وأعمال مجلس الإدارة وفقاً لأحكام القانون والنظام الداخلي لجمعية مستخدمي المياه .

(2) الرقابة القانونية والمحاسبية وتطبيق أحكام النظام الداخلي والنظام المالي واللائحة المالية الداخلية واللوائح والأنظمة المنظمة لسير أعمال الجمعية .

(3) مراقبة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية والتحقق من مدى سلامة تطبيقها ومستوى تنفيذها.

(4) مساعدة مجلس الإدارة في تطوير مسار الجمعية في نشاطها القائم على أهدافها المحدد لها من خلال تقديم المقترحات والآراء التي يتوجب مراعاتها وأخذها في الحسبان وتحديد أي انحرافات قانونية أو إدارية أو مالية أو فنية أو إجرائية مخلة ومخالفة للقانون والنظام الداخلي واللوائح والأنظمة الداخلية .

(5) التحقيق مع المخالفين والمقصرين ورفع النتائج مع مقترح الحلول إلى مجلس الإدارة فإذا لم تجد اللجنة تجاوباً من المجلس فإنه يجوز لها المطالبة بعقد اجتماع استثنائي للجمعية العمومية وعرض تقريرها بشأن المخالفات على الجمعية العمومية التي تتولى اتخاذ القرارات النهائية حيال ذلك وإبلاغ المؤسسة بذلك .

(6) الاستماع والمتابعة لأي شكاوى أو مظالم مقدمة للجنة من قبل الأعضاء أو الغير ومناقشة ذلك مع مجلس الإدارة والعمل على تقديم المقترحات اللازمة للمعالجة.

(7) ممارسة أية اختصاصات أخرى تدخل ضمن صلاحياتها .

يحق للجنة الرقابة والتفتيش الاطلاع على جميع السجلات والوثائق الخاصة بالجمعية ومراجعتها والتحقق من مدى قانونيتها ومطابقتها للنظم واللوائح ، كما يحق لرئيس لجنة الرقابة والتفتيش حضور اجتماعات مجلس الإدارة لمناقشة أوضاع الجمعية وسير أعمالها وتقديم الملاحظات حول أداء مجلس الإدارة أو أي ملاحظات حول نشاط الجمعية عموماً ولا يحق له التصويت في القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة ، كما يحق له تكليف أحد أعضاء الرقابة لحضور الاجتماع.

تكون اجتماعات لجنة الرقابة والتفتيش قانونية بحضور الأغلبية المطلقة ويسري ذلك الأمر على القرارات التي تتخذها حيث يجب أن تكون بموافقة الأغلبية المطلقة وتعد اللجنة اجتماعاتها مرة كل ثلاثة أشهر دون الإخلال بحقها في عقد اجتماعات استثنائية عند الاقتضاء وبدعوة من رئيس اللجنة أو بطلب من ثلثي أعضائها.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي

في إطار عمل جمعيات مستخدمي المياه هناك ما يشبه الإجماع العالمي على مدى الحاجة إلى التخطيط لإستراتيجي ولكن هناك أيضا سوء فهم واسع له إلا أن القليل من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات هم الذين يعرفون التخطيط الإستراتيجي، وكيف ينفذونه بكفاءة وينشأ ذلك من عاملين أساسيين:

- طبيعة صنع القرار في الجمعيات.

- التعقيد الشديد لبيئة التخطيط بهذه الجمعيات.

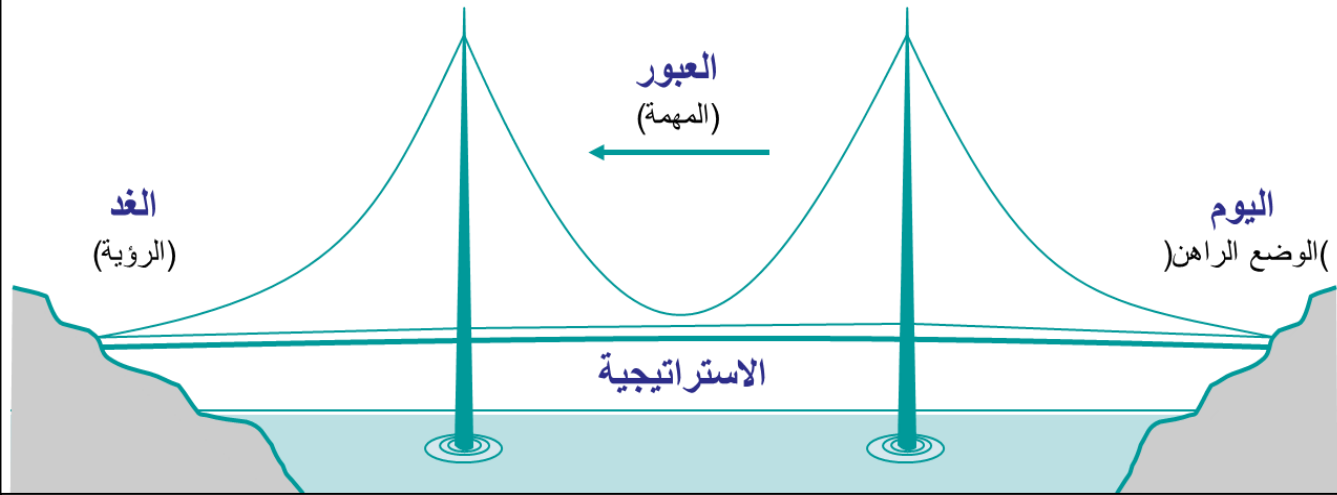
في الواقع فإن صنع القرار في قطاع جمعيات مستخدمي المياه أعقد كثيراً جداً منه في عالم الصناعة أو التجارة، وحيث أن الملكية الخاصة ليس لها دور في الجمعيات وبالتالي فإن القرارات تنتج عن اهتمامات وتأثيرات الناس على العاملين ومجالس إدارة هذه الجمعيات ولذلك يجب أن يكون هناك فهم مشترك واتفاق بين مجلس الإدارة والعاملين على ما يجب أن تفعله الجمعية أو تكون عليه في المستقبل، وبنفس القدر من الأهمية عليهم بالاتفاق على ما لا يجب أن تفعله أو تصير إليه. وذلك لأن الجمعيات التعاونية غالباً ما تأخذ على عاتقها العديد من الأهداف مما يولد الارتباك في كثير من الأحيان حول ما يجب أن يركزوا عليه جهودهم ومواردهم.

تؤدي جمعيات مستخدمي المياه خدماتها العامة في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل كما أنها عرضة للضغوط غير المتوقعة.

مفاهيم أساسية عن التخطيط الإستراتيجي:

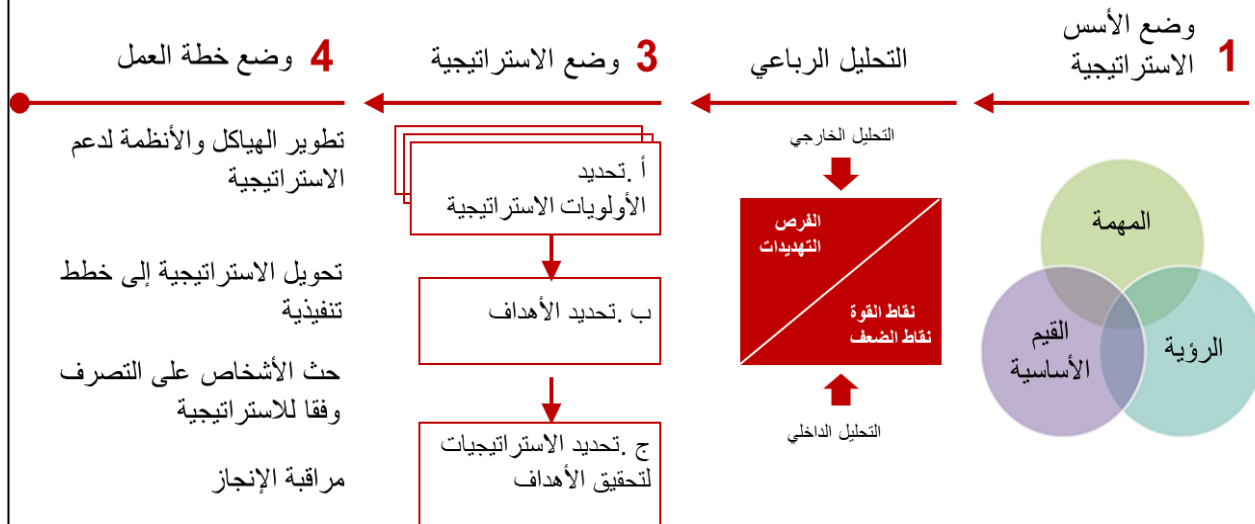
- هو محاولة لتصوير شكل الجمعية في المستقبل وتحقيق هذا التصور .
- محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع والتعمق في ذات وشخصية المنظمة وثقافتها لبناء مستقبلها.
- يساعد على تقييم المخاطرة استناداً على الاستراتيجية الموجودة في الأهداف العامة ورسالتهم.
- هو عملية تتطلب طرق جديدة من التفكير المقارن في كل من الماضي والمستقبل.

الاستراتيجية هي جسر العبور بين اليوم والغد - الرؤية تدل على تصورنا للغد والمهمة هي خارطة الطريق



يتم تطوير الاستراتيجية وفق منهجية منظمة لضمان فعاليتها

عملية التخطيط الاستراتيجي



الخطوة الأولى هي وضع الأسس الاستراتيجية من خلال تحديد الرؤية والمهمة

1. الأسس الاستراتيجية

تجسد الرؤية الأهداف التي تهدف إليها الجمعية — وتساهم في تشكيل الإستراتيجية بشكل مباشر

... تعبّر عن الهدف الأمثل للجمعية

... تصف التغيير الواضح والملهم الطويل الأجل الناتج عن عملك

... تصف صورة لمستقبل مثالي تسعى للجمعية إلى تحقيقه

... تصف ما سيحدث للعالم أو بلد أو منطقة أو مجتمع أو مشكلة محددة في مستقبل بعيد في

حالة تحقيق الجمعية التعاونية غرضها

الخطوات لوضع الرؤية:

الخطوة الأولى: حدد المشاكل الرئيسية التي تريد معالجتها

الخطوة الثانية: تخيل حالة مثالية في المستقبل (المشكلة قد تم حله)

الخطوة الثالثة: صف الحالة المثالية في كلمات

الخطوة الرابعة: ضع بيان الرؤية

تساهم القيم في تشكيل التفاعلات الداخلية والخارجية للجمعية

... القيم الأساسية

القيم الأساسية ليست...

... تشكل قواعد السلوك الداخلية

... استراتيجيات الأعمال

... توجه تفاعلات المنظمة مع الجهات المعنية الخارجية

... نقاط قوة المنظمة

... توجه إجراءات العمل

... الممارسات التشغيلية

... تتماشى مع الرؤية والمهمة

... متغيرة مع تغيير الإدارة أو تغييرات السوق

... تتأثر بمجال عمل المنظمة وموقعها الجغرافي

... رغبات المنظمة

يجب أن تكون القيم الأساسية ممارسة!

مثال على القيم الأساسية



الاحترام	النزاهة
اعتبار الإنسان جدير بالاحترام	احترام الأفراد
النزاهة	رضا العملاء
الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمعنوية	السعي للتميز
العمل الجماعي والتعاون	استجابة إيجابية للتغيير
وضع احتياجات المجموعة فوق الكاسب الشخصية	إدارة واعية ومسؤولة
المساءلة	
الاعتراف وتولي المسؤولية عن الإجراءات والقرارات	
الإدارة	
الإدارة الواعية والمسؤولة للأمور التي يتم وضعها في رعايتنا	
التنوع	
لفهم وتقديم وخدمة مجتمعنا بشكل أفضل	

2- التحليل الرباعي (تحليل سوات)

التحليل الرباعي هو أسلوب التخطيط الاستراتيجي المستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

نقاط الضعف

(العوامل الداخلية)

- ما هي الأمور التي يمكننا القيام بها بشكل أفضل؟

نقاط القوة

(العوامل الداخلية)

- ما هي الأمور التي نقوم بها بشكل جيد؟

التهديدات

(العوامل الخارجية)

- ما هي العقبات التي يتم مواجهتها؟

الفرص

(العوامل الخارجية)

- ما هي الاتجاهات المثيرة للاهتمام؟

تشمل العوامل الداخلية الموارد والخبرات الخاصة بك

- الموارد البشرية - الموظفين والمتطوعين و أعضاء مجلس الإدارة.
- الموارد المادية - موقعك ، البناء ، المعدات.
- الوضع المالي - القدرة على تأمين الموارد المالية والوضع المالي.
- الأنشطة والعمليات - برامج تشغيل ، وأنظمة كنت تستخدم.
- الخبرات السابقة - وهي الأسس للتعلم والنجاح، سمعتك في المجتمع.

أما العوامل الخارجية التي لا تسيطر عليها المنظمة فتشمل

- الاتجاهات المستقبلية في مجال عملك أو ثقافة.
- الاقتصاد - المحلي والوطني ، أو الدولي.
- مصادر التمويل - المؤسسات و الجهات المانحة والهيئات التشريعية.
- التركيبة السكانية - التغيرات في السن أو العرق أو الجنس أو الثقافة للناس في محيطك.
- البيئة المادية - هل هنالك مشاريع تؤثر على وجودك؟
- التشريعات - هل هنالك تشريعات جديدة تجعل عملك أكثر صعوبة ... أو أسهل؟

ثلاث نصائح بسيطة لإجراء تحليل رباعي ناجح:

1. كن صادقاً مع نفسك. وإذا وجدت أنك تقوم باستمرار ببناء تحليل رباعي استناداً إلى ما تريد القيام به، أو كيف تريد أن تقوم به، عندئذ أطلب من أعضاء فريق عملك القيام بذلك بشكل مستقل. قد تساهم النتائج في لفت انتباهك!
2. خذ وقتك للقيام بتحليل رباعي دقيق. نحن نعلم أن وقت كل منظمة غير ربحية محدود، ولكن يمكن لهذا التمرين، عند القيام به بشكل صحيح، أن يؤدي في النهاية إلى توفير وقتك الثمين. تخيل عدم إضاعة الوقت الثمين أو الدولارات على استراتيجيات فعالة أو قرارات أو خطط التسويق لأنك قضيت الوقت مسبقاً لبناء تحليل رباعي متين.
3. تأكد من حصولك على الحقائق لدعم التحليل الرباعي الخاص بك. إذا كنت تريد الحصول على دعم فريقك، يتعين عليك توفير بيانات موثوقة لدعم تحليلك الرباعي. ولن تساهم النظريات، والتخمينات أو المشاعر في تحفيز الفريق.

بعد الانتهاء من التحليل الرباعي يتعين ربط نتائج التحليل لاستنتاج الأهداف الاستراتيجية

- ماهي الفرص التي يمكن استغلالها؟
 - ماهي التهديدات التي يجب الحد منها؟
 - ماهي نقاط القوة التي يمكن البناء عليها للاستفادة من الفرص المتاحة؟
 - ماهي نقاط الضعف التي يجب تحسينها؟
 - كيف يمكن الاستفادة من الفرص للحد من التهديدات؟
- بمجرد الانتهاء من سوت، يمكنك الاعتماد على النتائج لتطوير الأهداف الاستراتيجية**

الفرص (خارجية، إيجابية)	التهديدات (خارجية، سلبية)	
نقاط القوة - الفرص استخدم نقاط القوة لتستفيد من الفرص المتاحة	نقاط القوة - التهديدات حدد الطرق التي من خلالها تتمكن المنظمة من استخدام نقاط القوة للتخفيف من التهديدات الخارجية	نقاط القوة (داخلية، إيجابية)
نقاط الضعف - الفرص تخطئ نقاط الضعف من خلال الاستفادة من الفرص	نقاط الضعف - التهديدات اعمل للحد من نقاط الضعف لتفادي التهديدات	نقاط الضعف (داخلية، سلبية)

3- وضع الأهداف الاستراتيجية

ويتم تحديد الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجية وفقاً لذلك



- **الأهداف الاستراتيجية** هي تطلعات الجمعية .ويمكن تحديد الأهداف على المستوى التنظيمي، على مستوى البرامج أو الإدارة، أو على مستوى الموظف الفردي .الهدف هو نتيجة أولية واسعة النطاق .من خلال استخدام رحلة طريق كتشبيه، الهدف هو السفر من شيكاغو إلى نيويورك.

مثال : بناء قدرات المجتمعات المحلية على الصمود لمواجهة الأخطار الطبيعية

- **الاستراتيجيات** هي منهجيات أو وسائل لتحقيق الأهداف .عادة، يوجد أكثر من خيار واحد .يمكنك السفر إلى نيويورك من خلال عدة وسائل :الطائرة، القطار، والسيارات، والدراجات، أو سيراً على الأقدام .بعد دراسة التكاليف، والجدول الزمني، والقدرة المشي لمسافات طويلة، قررت السفر بالسيارة.

مثال :

- بناء المعرفة حول مفهوم قدرة المجتمع على الصمود.
- إقامة شراكة مع أصحاب المصلحة المحليين وبناء قدراتهم.

4- خطة العمل

تعريف خطة العمل:

خطة العمل هي سلسلة من الأنشطة التي يجب تنفيذها للوصول إلى أهداف المنظمة الاستراتيجية .تساهم خطة العمل في توضيح الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف، وصياغة جدول زمني لإنجاز مهمات محددة ، وتحديد المسؤولين بشكل واضح .

تساهم خطة العمل بترجمة الاستراتيجية إلى خطوات تطبيقية

خريطة طريق للمستقبل :

- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مهام قابلة للتنفيذ.
- تحدد بشكل واضح المسؤوليات والموارد اللازمة للمهام.
- تحدد الجدول الزمني المطلوب.
- هي بمثابة أداة لمتابعة التقدم المحرز في تطبيق الاستراتيجية.

هناك أسباب متعددة لوضع خطة عمل :



- لإعطاء المصداقية للجمعية. تظهر خطة العمل للمجتمع (بما في ذلك المانحين) أن الجمعية منظمة بشكل جيد ومكرسة لإنجاز الأمور.
- التأكد من عدم الإغفال عن أي تفصيل.
- فهم ما يمكن أو لا يمكن للجمعية القيام به.

- **لزيادة الفعالية:** لتوفير الوقت والطاقة والموارد على المدى البعيد.
- **تعزيز المساءلة:** لزيادة فرص أن يقوم الأشخاص بما يتوجب عليهم القيام به.

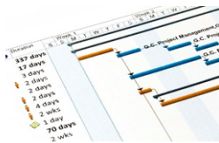
يجب تحديد الموارد، والجدول الزمني والمسؤولين فيما يتعلق بكل نشاط

الموارد



- ما هو التمويل المطلوب؟ المنشآت المطلوبة؟
- ما هو نوع الخبرة المطلوبة؟

الجدول الزمني



- ما هو الوقت المطلوب لاستكمال كل نشاط من الأنشطة المحددة؟

الجهة المسؤولة



- من هم الأشخاص المعينون للقيام بهذا النشاط؟

مثال تطبيقي :

الهدف الاستراتيجي

- الحد من الأمية بين البالغين في المناطق الريفية في اليمن

الإستراتيجية

- وضع برامج والمساهمة في تعزيز مشاركة الرجال والنساء في برامج محو الأمية الأساسية والتعليم غير النظامي

الأهداف الخاصة

- تعليم 1000 شخص بالغ في المناطق الريفية من خلال توفير 5 دورات قراءة /كتابة في خلال العام 2024

الأنشطة

- مسح الاحتياجات في المناطق
- التواصل مع الخبراء لوضع البرامج التعليمية وتحديد جدول الدورات
- الإعلان عن /تسويق البرنامج
- ...

الوحدة الثانية : المهارات الحياتية

أهداف الوحدة :



- 1- التعرف على مفهوم المهارات الحياتية
- 2- التعرف على المهارة الاتصال والتواصل.
- 3- التعرف على مهارة حل المشكلات والنزاعات.
- 4- التعرف على مهارة اتخاذ القرار.
- 5- التعرف على مهارة إدارة الوقت.
- 6- التعرف على مهارة إدارة الأولويات.
- 7- التعرف على مهارة بناء الفريق .

• المهارات الحياتية

المهارات الشخصية والاجتماعية التي يحتاجها الشباب كي يتعاملوا بثقة وكفاءة مع أنفسهم أو مع الناس الآخرين ومع المجتمع المحلي.

بالمهارات اللازمة لإقامة علاقات ما بين شخصية فعّالة ومسؤوليات اجتماعية تشكل قدوة، والقيام باختيارات وفض نزاعات دون اللجوء إلى أعمال تضر القوائم بها والآخرين.

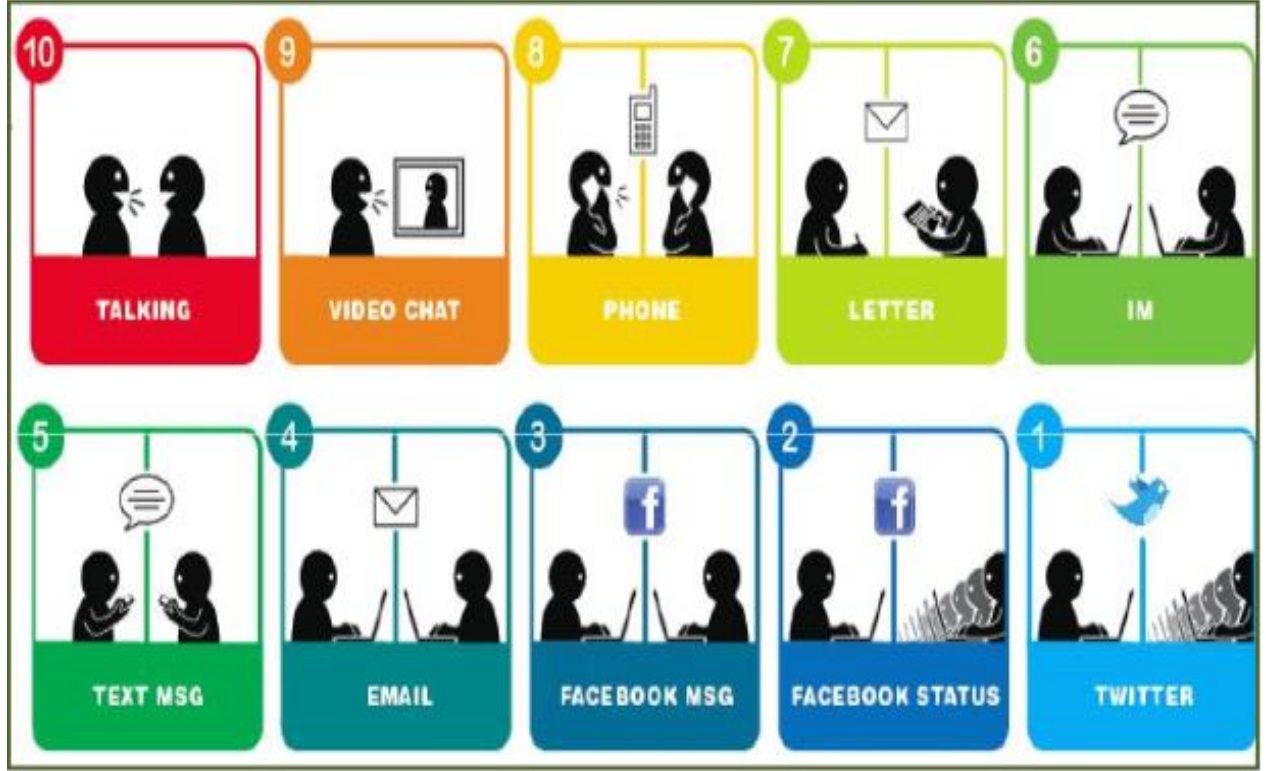
- أنماط سلوك تمكن الشباب من تحمل المسؤولية بشكل أكبر بما يتصل بحياتهم من خلال القيام باختيارات حياتية صحية أو اكتساب قدرة أكبر على مقاومة الضغوط السلبية.

مهارات تعنى ببناء شخصية الفرد القادر على تحمل المسؤولية والتعامل مع مقتضيات الحياة اليومية على مختلف الأصعدة الشخصية الاجتماعية والوظيفية ، على قدر ممكن من التفاعل الخلاق مع مجتمعه ومشكلاته.

مهارة الاتصال والتواصل

أولاً : مفهوم الاتصال

- هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الاتصال ومن هذه التعريفات :
- ✓ الاتصال عملية إنتاج وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه ، وإحداث استجابة .
- ✓ تفاعل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي طرف منهما أو كليهما .
- ✓ تبادل رسائل بين أطراف مختلفة باستخدام وسائل (قنوات) للتواصل .
- إذا نظرنا إلى هذه التعريفات فنحن نجد تشابه بين هذه التعريفات ، يوجد لدينا أطراف مختلفة ، ويوجد تبادل معلومة ، عبر رسالة معينة ، يوجد مرسل ومستقبل ، ويوجد إحداث أثر .

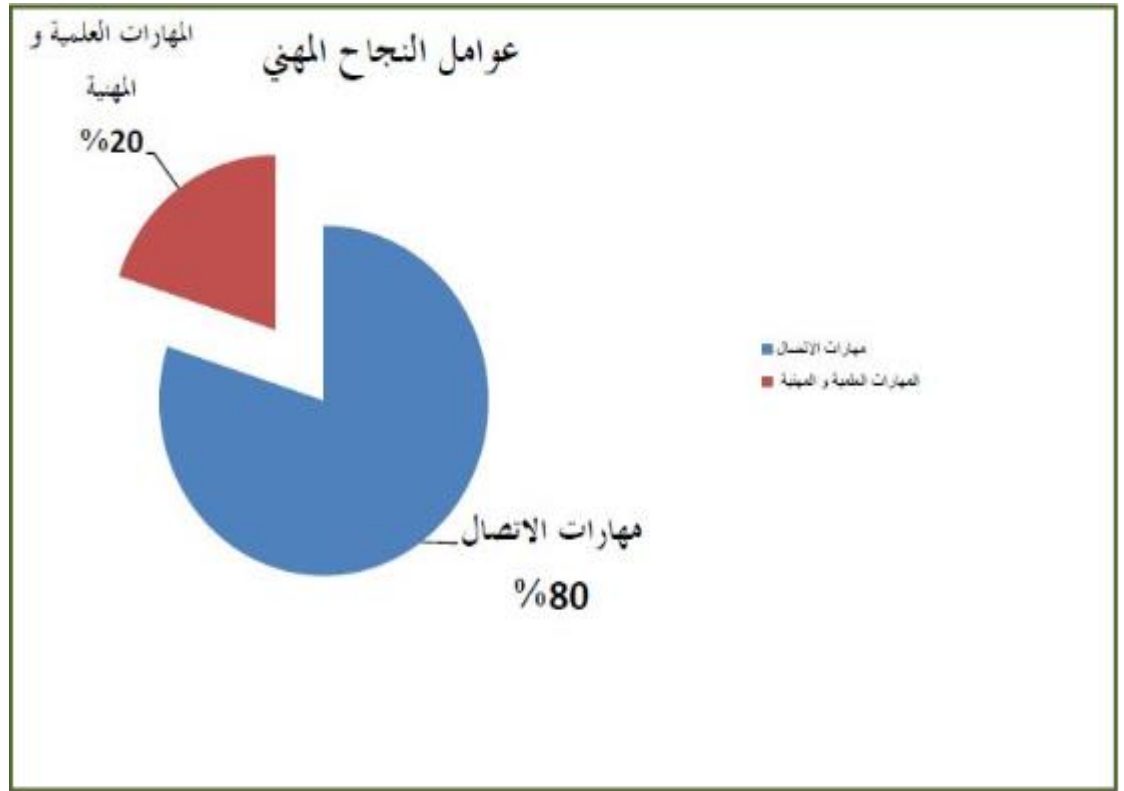


فجميع الوسائل الظاهرة هي عبارة عن اتصال ، فالاتصال بمفهومه الشامل لا يقصد به الاتصال الشفهي بين شخص وآخر ، الاتصال اشمل من ذلك ، فأى موقف يتم فيه نقل رسالة من شخص لآخر هو اتصال ، كالاتصال عن طريق الفيس بوك والايمل ..

ثانياً : أهمية الاتصال :

- يُعد الاتصال أساس حياتنا اليومية ، فنحن نتبادل العديد من البيانات والمعلومات يومياً ، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ، ونقل الأفكار ، واستعراض الأخبار ، وتناقل وجهات النظر ، وتوفير المعلومات غير الرسمية ، وغيرها الكثير . ويمكن أن نتبع أهمية الاتصال من عدة نواها أهمها ما يلي :

 1. القدرة على إنجاز الأهداف بالشكل المناسب . عندما نجمع المعلومة المناسبة لتحقيق هدف معين فأنا نقيم الاتصال ناجح لكي نحقق هدف معين .
 2. الاتصال يمثل جزءاً كبيراً من أعمال الشخص اليومية . نعكس فيه أفكارنا ومشاعرنا وانطباعاتنا .
 3. نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة ، وتحقيق النجاح المطلوب .
 4. توجيه وتغيير السلوك والفرد والجماعي للأشخاص . كخطيب المسجد يقوم بعملية اتصال للمصلين ويوجههم لغرض معين ، أو عندما يتصل المدرس لطلابه وينقل لهم خبرة معينة .
 5. ضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد .
 6. التحفيز والتنشيط للقيام بالأدوار المطلوبة.



ثالثاً : مكونات الاتصال:

مكونات عملية الاتصال



المؤثرات الخارجية

- تتكون عملية الاتصال من مجموعة عناصر متكاملة وهي : المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل ، والتغذية الراجعة ، وفيما يلي توضيح لها :

✓ **المرسل :** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

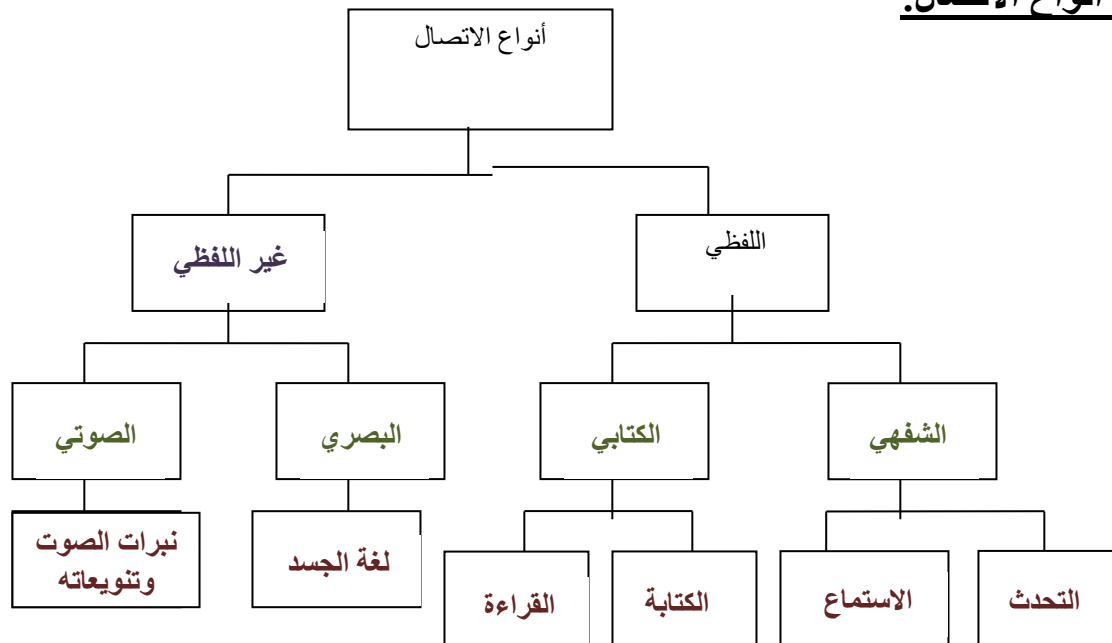
✓ **الرسالة :** وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم التعبير عنها بالرموز اللفظية أو غير اللفظية أو كليهما معاً .

✓ **الوسيلة (القناة) :** هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

✓ **المستقبل :** الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة و يستقبلها من خلال حواسه (السمع ، البصر ، الشم ، الذوق ، اللمس) . ثم يقوم بتفسير رموز هذه الرسالة ومحاولة إدراك معانيها.

✓ **التغذية الراجعة (الاستجابة) :** هي إرسال رسالة إلى المرسل تفيد استلام رسالته وفهمها ، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدمها على مضمون الرسالة وتختلف سرعة الاستجابة باختلاف الموقف . فالرسالة الشفهية تصل الاستجابة مباشرة بينما المكتوبة تحتاج إلى وقت .

رابعاً : أنواع الاتصال:



➤ أولاً : الاتصال اللفظي :

- يرتبط الاتصال اللفظي بالعملية التي يقوم بها المرسل أو المستقبل أثناء نقل الرسالة اللفظية .
- وينقسم إلى قسمين هما : الاتصال الشفهي ، ومهارات الاتصال الكتابي .

1. مهارات الاتصال الشفهي :

- وتشمل مهارتين هما :
- ✓ **مهارة التحدث :** وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل .
- ✓ **مهارة الاستماع :** وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل ، ولأن الرسالة المرسله شفوية فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي .

2. مهارات الاتصال الكتابي :

- وتشمل مهارتين هما :
- ✓ **مهارة الكتابة :** وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل .
- ✓ **مهارة القراءة :** وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل ، ولأن الرسالة مكتوبة فقد اعتبرت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي .

➤ ثانياً : الاتصال غير اللفظي :

- يرتبط الاتصال غير اللفظي باستخدام الأفراد مجموعة من الحركات أو الإيماءات أو التعبيرات الجسدية أو التغيرات الصوتية لنقل رسائلهم .
- وينقسم إلى قسمين هما : مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية ، ومهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية .

1- مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية :

- وهي المهارات التي يستخدم خلالها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسمه لنقل أفكاره ، وآرائه ، ورغباته ، ومشاعره للآخرين ، ومن هذه المهارات أيضاً تعبيرات الوجه ، وحركات العينين ، والابتسامة ، وجميع هذه المهارات يتم الكشف عنها من خلال الملاحظة البصرية من قبل الآخرين وهذه المهارة مهمة جداً فقد يساء فهم الشخص بمجرد تعابير الجسدية.

2- مهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية :

- وهي المهارات التي يستخدم المرسل تنوع طبقات صوته ونبراتهما لإيصال الرسالة وليس معنى الكلمة ، وبهذا فإن نبرة الصوت تعطي معنى آخر غير معنى الكلمة الحقيقي ، ومن هنا اعتبرت نبرات الصوت من المهارات غير اللفظية رغم أنها تعتمد على نطق الكلمات .

توضيح الكلمة بضدها	ايماءات الوجه	انتقاء المفردة	هز الرأس	وضوح الصوت
الابتسامه	التواصل البصري	تاكيد معنى الكلمه بمرادفها	حركة الجسد	اختيار النغمه المناسيه

مهارات لفظيه

مهارات غير لفظيه

نشاط:

رابعاً : معوقات الاتصال:



خامساً : تعزيز مهارات الاتصال :

 فكر ملياً قبل أن تتحدث	ركز على لغة جسدك	كن ودوداً مع الآخرين	
لا تثرب بأي شيء		كن واضحاً في كلامك	 أحسن الإنصات
طرق لتعزيز مهارات التواصل مكة المكرمة مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين هي التي ستصنع منك فرداً ناجحاً ومتميزاً بينهم، فكلما كانت مهارات التواصل لديك أفضل ازدادت فرصك في النجاح بشكل أكبر. موقع Little Things Master يقدم لك سلماً من الخطوات التي يستحسن أن تتبعها حتى تقوي من مهارات التواصل لديك			لا تتصنع وكن على طبيعتك
	تحدث بثوقية عالية ودون تكلف		أظهر تواضعك

مهارة حل المشكلات والنزاعات:

أولاً : مفهوم المشكلة:

- هي العقبة التي تقف أمام إنسان وتمنعه من تحقيق أهدافه.
- حدث غير متوقع وقد يتسبب في خسائر أو أضرار إذا لم يتم معالجته.

حل المشكلة :

- التعرف على السبب الحقيقي وإيقافه.
- منع حدوثها إذا كانت مازلت محتملة.

ثانياً: أنواع المشاكل:



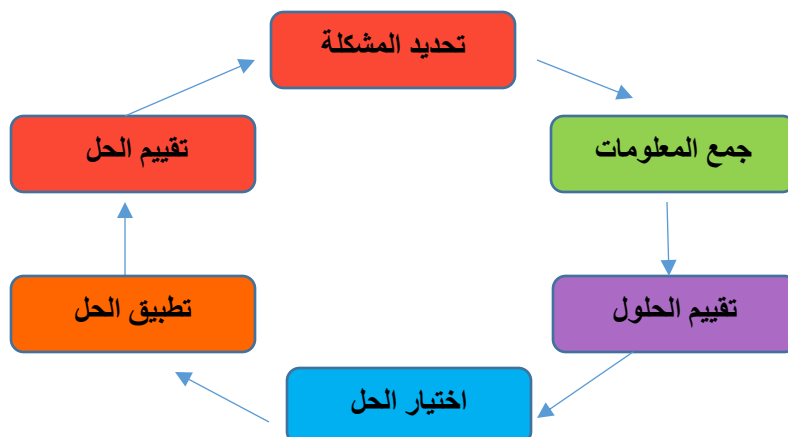
➤ دائماً ما نقع في فخ الحلول السريعة

المشكلة	الحل	التقييم	الحل الصحيح
الشعور بالحمى	تناول دواء لتخفيف الحمى	✗	معالجة المرض الرئيسي
ذباب في منزلك بسبب وجود قمامة في الشارع	إزالة القمامة من الشارع	✗	منع الناس من رمي القمامة في الشارع ✕
			ستزيد القمامة سيتم رميها مرة أخرى

➤ عدم الاعتراف بالمشكلة بعد ذاته مشكلة

الاعتراف بالمشكلة	اخفاء المشكلة	اخفاء المشكلة
✓	✗	✗
البداية الصحيحة لحل المشكلة	نفقد الأمل في إمكانية حل المشكله	تكبر المشكلة ويصعب حلها

ثالثاً : مراحل حل المشكلات:



1- تحديد المشكلة:

- تعريف المشكلة بشكل واضح:
- وصف واضح للمشكلة؟
- مدى علاقتنا بالمشكلة؟
- وهل هي مشكلة رئيسية أو فرعية؟
- ما هي أسبابها؟
- ما هو أثارها؟
- ماذا لو لم تحل؟
- هل تتسبب في مشاكل فرعية؟

2- جمع المعلومات:

- دراسة الخيارات والبدائل والحلول المقترحة من خلال:
- العصف الذهني مع المعنيين.
- سؤال الخبراء والمتخصصين.
- تتبع المراحل السابقة وتحليلها.
- مراجعة التقارير وتحليل الأرقام.
- الرجوع للتجارب السابقة.

3- تقييم الحلول:

- وذلك بالاعتماد على:
- قابلية التطبيق.
- فعاليته في حل المشكلة الرئيسية المشاكل الفرعية.
- توافر الامكانيات المطلوبة.
- الفترة المطلوبة.
- الكلفة المالية.
- ما هي البدائل المتاحة.

4- اختيار الحل:

- الحل المناسب دائماً يكون:
- قابل للتطبيق.
- يعالج المشاكل الرئيسية الفرعية.
- يتطلب وقت أقل من غيره.
- يتطلب جهد أقل من غيره.
- أقل كلفة من غيره.

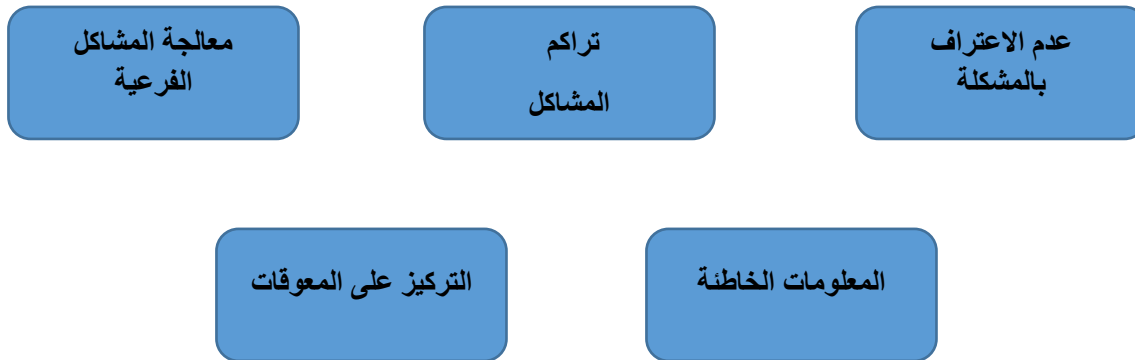
5- تطبيق الحل:

- وفقاً للخطوات التالية:
- تحديد المعنيين بالحل.
- توفير الاحتياجات المطلوبة.
- تحديد فترة التنفيذ.
- البدء بالتنفيذ.

6- تقييم الحل:

- انتهاء المشكلة الرئيسية.
- انتهاء المشاكل الفرعية.
- ضمن الفترة والكلفة المحددة.
- الدروس المستفادة.

➤ لماذا نفشل في حل المشكلات ؟



مهارات حل النزاعات:

ثانياً : مفهوم النزاع:

النزاع مأخوذ من نزع واشتق منه والنزاع بمعنى الشقاق والتنازع بمعنى التجاذب الشديد والتخاصم ونازعه يعني خصمه وجاذبة.

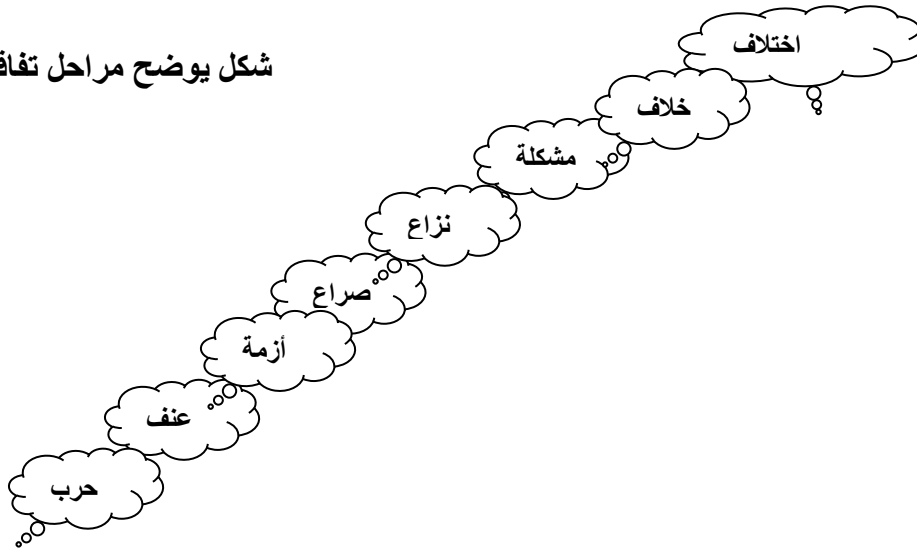
والنزاع وضع اجتماعي سلبي ينخرط فيه طرفين أو أكثر بحيث يسعى كل طرف الى تحقيق مصالحه واحتياجاته داخل قضية النزاع .

ولكي نصل إلى فهم كامل وواضح لمفهوم النزاع يجب أن نستعرض مفاهيم أخرى مرتبطة بالنزاع، بل إن بعض تلك المفاهيم تمثل إما مرحلة سابقة للصراع أو مرحلة لاحقة له .

إن تعريف حل النزاع هو وسيلة لحل المشاكل والخلافات بين الطرفين دون اللجوء للمسؤولين، وهذه هي الخطوة الأولى للتوصل إلى توافق في كثير من القضايا، كما أنها فرصة جيدة

وفيما يلي عرض موجز لتلك المفاهيم المرتبطة بمفهوم النزاع مرتبة مرحلياً وهي ما نطلق عليها ايضاً
مراحل النزاع

شكل يوضح مراحل تفاقم النزاع



التفاوض لحل النزاعات:

هناك العديد من طرق حل النزاعات، بما في ذلك:

يشير التفاوض إلى اتفاق على أن كلا الطرفين المتنازعين يجب أن يتوصلوا إلى نتيجة، وأن يصلوا إلى مصالحهم الخاصة، وهي خطوة أولى جيدة في العديد من أنواع النزاعات.

أسس المفاوضات الناجحة:

هناك أسس للمفاوضات الناجحة هي:

التركيز على مصالح الطرفين، بدلاً من موقف واحد، والتركيز على موقف معين، والاستمرار في تكرار هذا الموقف، وذلك بغض النظر عن مصالح الأطراف الأخرى، والتفكير في إدراكها أن الاحتمالية ستؤدي إلى إغلاق طرق أو تؤدي إلى صراعات.

الحل الوسط لا يرضي الأطراف، كما أنه مرة أخرى يسبب الصراعات ويجعل الأطراف غير راضين.

قدم خيارات ووجهات نظر متعددة قبل التوصل إلى اتفاق.

إبعاد الناس عن المشكلة، حيث أنه يجب لفت انتباه جميع أطراف النزاع ولفت انتباه جميع أطراف النزاع إلى حقيقة أنهم يسعون لحل المشكلة معًا بدلاً من مهاجمة بعضهم البعض.

حدد مقياساً عادلاً لقياس فعالية الحل المقترح من قبل أطراف النزاع، يمكن أن يكون قانوناً محدداً أو رأي شخص متمرس.

مهارات تحل بها النزاعات:

يتمتع المفاوض الناجح بالعديد من الخصائص والمهارات لحل النزاعات، بما في ذلك:

يبدأ المفاوض الناجح مفاوضاته بعقل متفتح يمكنه استيعاب الطرف الآخر.

يحب الاستماع إلى حديث الآخرين حيث أنه يكون مستعد للتفاوض.

إنه يهاجم المشكلة وليس الأفراد.

ترتيب نقاط التفاوض حسب أهم الأمور.

يحافظ على أعصابه ولا يترك نفسه للغضب، كما يحلل الأمور بموضوعية ومنطقية.

الجمع بين الاهتمامات ومصالح الآخرين قدر الإمكان.

يعبر عن آرائه بوضوح وطلاقة بالإضافة إلى التفكير في حلول مبتكرة، القبول بمقترحات أخرى.

إدراك أن عملية التفاوض استندت إلى حقيقة أن العديد من الأشخاص لم يتمكنوا من الإرشاد أو سرد الاستراتيجيات والمهارات التي تم اتباعها بوضوح، حيث يكون مسؤولاً عن اختيار هذه الاستراتيجيات والأساليب لتحقيق النجاح.

الوساطة لحل النزاع:

يتم تعريف الوساطة (بالإنجليزية: Mediation) على أنها جهود طرف ثالث مستقل عن أطراف النزاع وتتمتع بموقف عادل وشفاف لمساعدة أطراف النزاع على إدارة النزاع أو حله، لأنه لا يعتبر حكماً واجب النفاذ، ما لم تكن هناك لوائح أو قوانين في هذا الصدد.

فإن التحكيم طريقة تستخدم في النزاعات الدولية والمؤسسات الاقتصادية، كما أنه يحظى بشعبية كبيرة في المجتمعات التقليدية، وهو أقرب نهج لهذه الطريقة.

الجدل، بالمقارنة مع النظام القضائي، فهو أسرع وأقل رسمية، حيث أنه عندما يذهب الطرف المتنازع إلى المدعي الشخصي للفصل بينهما، يقرر القاضي وهيئة المحلفين الحكم بأنهم مهتمون بإدراج الأدلة، والاستماع إلى المعلومات المنقولة.



وأخيراً وجد سميز الحل وهو:

1. يتم رد اعتبار قبيلة أمين بوصلهم.
2. أن يتم توظيف أحد من هيئة المياه.

مهارة اتخاذ القرار:

أولاً : مفهوم إتخاذ القرار:

هو عملية تقوم بها عندما تواجهك مشكلة أو عائق أو موقف يتطلب منك اختيار البديل أو الحل الانسب من مجموعة من الحلول المقترحة.

ثانياً : مستلزمات القرار:

- 1- وجود مشكلة أو موقف معين.
- 2- توفر أكثر من بديل متاح يمكن سلوكه إزاء تلك المشكلة أو الموقف.
- 3- توفر سلطة وقدرة ورغبة من جانب متخذ القرار للاستجابة لتلك المشكلة أو الموقف.
- 4- وجود أنشطة مساعدة تساعد على الاختيار.

ثالثاً : خطوات اتخاذ القرار:

- تحديد أهمية اتخاذ القرار.
- تحديد الخيارات المتاحة لدي.
- تحديد النتائج المرجحة لكل قرار.
- تحديد أهمية هذه النتائج.
- تحديد الخيار الأفضل في ضوء هذه النتائج.

مهارة ادارة الوقت:

أولاً : تعريف إدارة الوقت:

هي القدرة على إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال ، بما يحقق الأهداف في حدود الوقت المتاح ، وبأقل تكلفة ممكنة.

أي

الاستغلال الأمثل والفعال لكل الإمكانيات والموارد المتاحة للإدارة.



ثانياً : خصائص الوقت:

- الوقت يمر بسرعة محدده وثابتة.
- الوقت يتشابه فكل ثانية أو دقيقة أو ساعة تشبه الأخرى.
- الوقت يسير إلى الأمام.
- الوقت يتحرك بنظام معين محكم.
- الوقت لا يمكن إيقافه.
- الوقت غير قابل لتغييره.
- الوقت لا يمكن زيادته.
- الوقت لا يمكن إعادة تنظيمه.
- الوقت لا يمكن أن يتم تخزينه.
- الوقت مقرر ومحدد يملكه الجميع بالتساوي.
- الوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله.

ثالثاً : مهارات إدارة الوقت:

مهارات إدارة الوقت



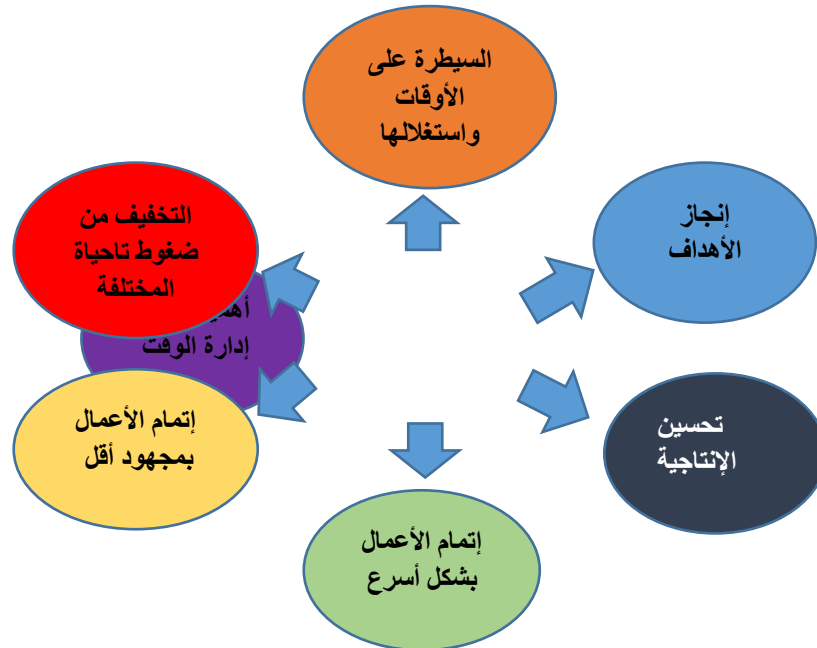
enjaznotbook



966564779014

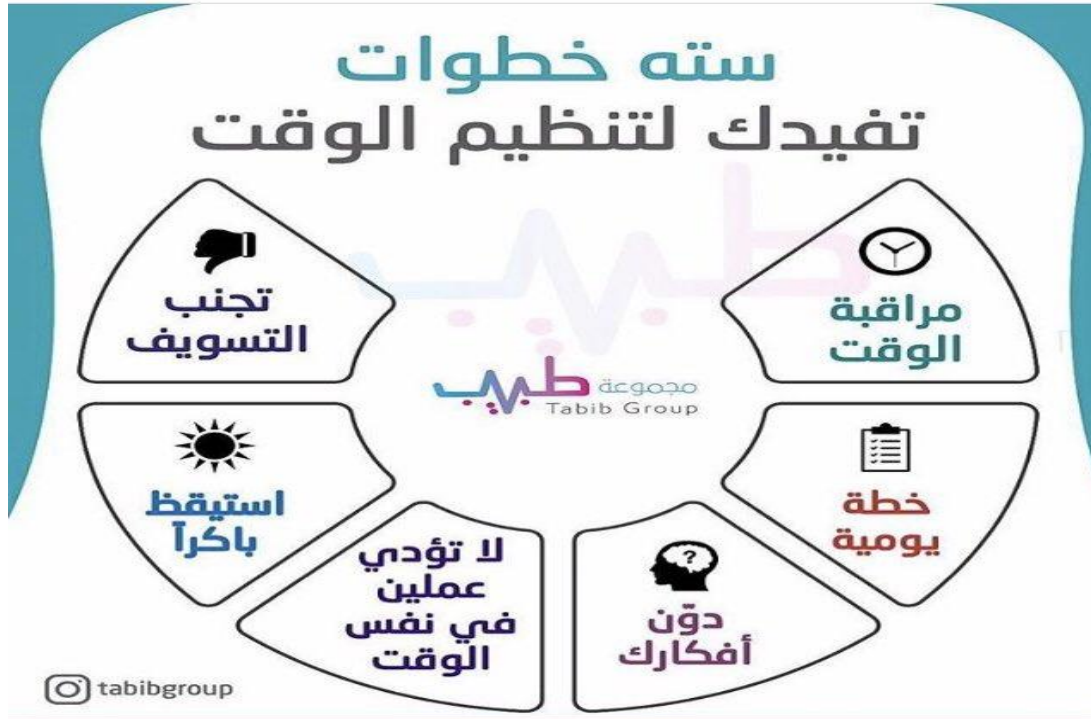


رابعاً : أهمية إدارة الوقت:



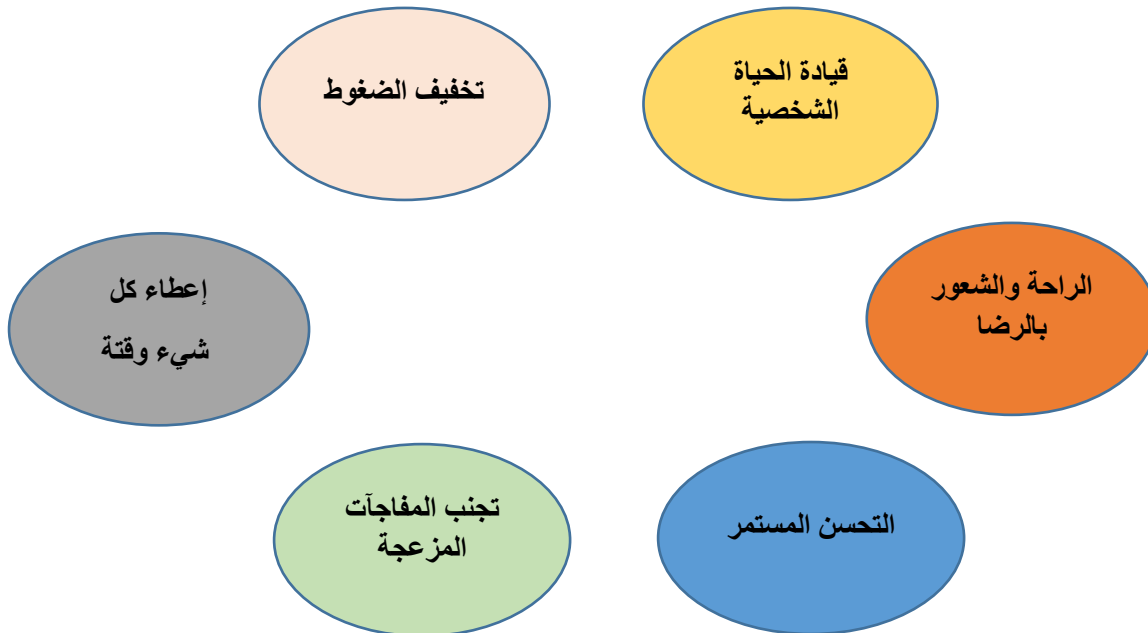
خامساً : خطوات تنظيم الوقت:

ستة خطوات تفيدك لتنظيم الوقت:





سادساً : فؤاد تنظيم الوقت:



مهاراة إدارة الأولويات:

اولاً : مفهوم الأولويات:

هي العملية التي تتضمن ترتيب النشاطات أو الأمور وفق أهميتها النسبية إلى بعضها البعض.

➤ تحديد الأولويات علامة غارقة في حياة الناجحين: لأنها تعني

قراراً ، وهو عبارة عن مقدمات تجلب النتائج الإيجابية ،

وأولى الأولويات هي الحفاظ على الدين ، ثم الأسره ، ثم

مصدر الرزق ، سواءً كان ذلك وظيفة أو تجارة.

➤ تحديد الأولويات يعتمد بشكل كبير على احتياجات الشخص ذاته وأسرته ومجتمعه ، وأنها تتطلب أن يمتلك النضج

والأهلية عند اتخاذ القرار.

➤ لكي نتمكن من جمع شتاتنا وتقليل حجم الضغوطات الملقاه هلى عاتقنا فليس أمامنا خيار سوى إعادة ترتيب حياتنا من

خلال التمييز بين المهم والأهم فيصبح بمقدورنا تحديد أولوياتنا والعمل على ترتيبها حتى لاتضيع أوقاتنا سدى وتعم

الفوضى.

ثانياً : مصفوفة إدارة الوقت لتحديد الأولويات:

عاجل	غير عاجل
1 - أزمات - مشكلات ضاغطة - مشروعات لها وقت محدد - أشياء هامة ولا يمكن تأجيلها	2 - الاستعداد للمستقبل - تلافي مشكلات مستقبلية - بناء علاقات - تنمية ذاتية
3 - مكالمات هاتفية - لقاءات - أنشطة بسيطة - مقاطعات	4 - أعمال غير هامة - مشاهدة التلفزيون - أفراد يضيعون وقتك - أنشطة غير مجدية

مهارة بناء فريق العمل الفعال:

أولاً : مفهوم فريق العمل:

هو مجموعه من الأفراد لها هدف مشترك تمتلك مهارات مختلفة يكمل بعضها البعض لإنجاز الهدف المشترك لأفراد الفريق.

تعريف عملية بناء الفريق:

هي عملية إدارية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، ومتماسكة متفاعلة وفعالة.

هي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة علي أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة و متفاعلة .

هي عملية تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل، وعلاقات الأعضاء ببعضهم، ودور القائد تجاه الفريق .

ثانياً : أسباب استخدام الفريق:

- 1- وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة.
- 2- قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة .
- 3- وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها .
- 4- وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها .
- 5- احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة .
- 6- وجود تحديات و مخاطر تواجه المنظمة .
- 7- وجود مشكلات في السلوك التنظيمي أو الاجتماعي .

ثالثاً : شروط تكوين فريق العمل:

- 1- أن يكون بناء الفريق نابعاً من رضا العاملين و رغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة .
- 2- أن يكون هناك سبباً قوياً لتكوين الفريق .
- 3- أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية .
- 4- أن يتساوى الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق .
- 5- أن يتفهم الأعضاء أدوارهم و أدوار الآخرين .
- 6- أن يتوفر لدى القائد و الأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق .
- 7- توافر حد معقول من الثقة و الارتباط و الاحترام والرغبة في التعاون والقدرة علي تحمل الآخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر .

رابعاً : مقومات بناء الفريق:

هناك ثلاثة عناصر تؤثر علي بناء الفريق وتحدد درجة فاعليته: العنصر الفني، العنصر الإنساني والعنصر البيئي .

أ . العنصر الفني :

ويقصد به نوع المهمة المطلوب انجازها مدي صعوباتها المعلومات المتاحة، الأساليب المختلفة لتحقيقها والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها .

ب. العنصر الإنساني:

وهو يتمثل في القائد و أعضاء الفريق .

ج . العنصر البيئي:

وهو يتمثل في البيئة التنظيمية و البيئة الاجتماعية .

قائد الفريق:

- 1- هو المسئول عن تحقيق التنسيق و التكامل و التفاعل بين أعضاء الفريق .
- 2- يكون بينه و بين الأعضاء قدر كبير من الثقة و الاحترام و التعاون .
- 3- يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصاً في تحقيقها، جاداً في قيادة الأعضاء للوصول إليها .
- 4- يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة .
- 5- يعمل القائد مستشاراً للفريق، يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم و القواعد السلوكية، وتوجيه و تعليم الأعضاء، وتقديم النصح و المشورة .

أعضاء الفريق:

تؤثر النقاط السلوكية الآتية علي نجاح الفريق :

- 1- عدد الأعضاء وخبراتهم ومهنتهم ومكانتهم في التنظيم الأساسي للمنظمة .
- 2- القيم السائدة بينهم، ودرجة الانتماء والولاء للفريق .
- 3- قدرتهم علي العمل الجماعي، ومدي استعدادهم للتعاون .
- 4- مهارات الاتصال وعلاقاتهم الاجتماعية .
- 5- الروح المعنوية والمشاعر والاتجاهات .
- 6- الدوافع المتنوعة لدى الأفراد ومدى إشباعها .

البيئة التنظيمية :

- المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد: أهدافها، رسالتها خططها، ومواردها .
- تركيب الإدارة العليا، وفلسفتها، وسياساتها .
- نظم الحوافز و تقييم الأداء، والتدريب، و فرص النمو .

البيئة الاجتماعية:

المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية لبيئة المنظمة والفريق .

يلاحظ أن البيئة الاجتماعية تكون أكبر تأثيراً علي الفريق، لأن عادات المجتمع و أعرافه تتغلغل في اتجاهات و سلوكيات الأفراد .

شروط نجاح الفريق:

نستخلص من كل ما سبق الشروط الآتية لنجاح الفريق :

- 1- أن يتولي القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، وتنسيق الجهود بينهم .
- 2- أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، وقدرتهم علي تحقيقها .
- 3- أن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأدائها .
- 4- أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء .
- 5- أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع .
- 6- أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة، والرغبة في إذابة الاختلافات .
- 7- أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب " المادي و المعنوي "

مراحل بناء الفريق:

تمر عملية بناء الفريق بخمسة مراحل أساسية:

مرحلة التكوين، مرحلة الصراع، مرحلة وضع القواعد، مرحلة الأداء، مرحلة الإنهاء .

1. مرحلة التكوين:

هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فرداً إلى عضو، ومن كونه وحيداً إلى كونه متفاعلاً، ومن كونه مستقلاً إلى مشارك .

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

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

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

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

2. مرحلة الصراع:

هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثرون، ويعترضون، ويقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحسر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات .

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

ويبدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكاً يتسم بالجدال والمناقشة والتحدي، والتنافس والصراع، واستخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط وتبرير وانسحاب وهجوم وأحلام يقظة، كما يبدؤون في التشكيك في الأهداف والمهام، ويميل بعضهم إلى الثورة وفقدان السيطرة علي الأعصاب، والدفاع الشديد عن وجهة النظر الشخصية .

يمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح وتقديم المعلومات، والتحفيز وتأكيد قدراتهم علي أداء المهمة، وتوضيح أمثلة لمهام مماثلة وكيف تم إنجازها وكذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق، تحاشي تنازل تكيف، تعاون ومشاركة .

3. مرحلة وضع القواعد:

بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضاً، ولأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع و بدء التعاون ثم تزايد تدريجياً. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي و الاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق .

يكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، قبول الهدف المشترك، الراحة النفسية لحل النزاعات، والالتزام و العزم علي التعاون و المشاركة .

ويكون سلوكهم في هذه المرحلة هو العمل علي تسوية خلافات، تبادل المعلومات، الصراحة و التعبير عن المشاعر وتكون العلاقات الاجتماعية والشخصية مرحلة ومسترخية .

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

4. مرحلة الأداء:

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

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

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

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

5. مرحلة الإنهاء:

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

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

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

• مزايا و عيوب فرق العمل:

ان فرق العمل مثلها مثل أى شكل من أشكال العمل الجماعي لها عدد كبير من المزايا وإن كانت لا تخلو من بعض العيوب
أولاً مزايا فرق العمل :

أ – يساعد اعتماد مفهوم فرق العمل علي ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي وإدراك عنصر التنظيم كعنصر

هام في انجازه بالكثير من المزايا والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات الطارئة في بيئة العمل.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- التزام تام بالعمل المطلوب إنجازها من كل عضو مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فاعلية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

ب- عيوب فرق العمل:

- قد تخرج أحيانا عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
 - تحتاج وقت طويل حتى تحقق نتائج ملموسة.
- (تعمل جدول مزايا والعيوب)

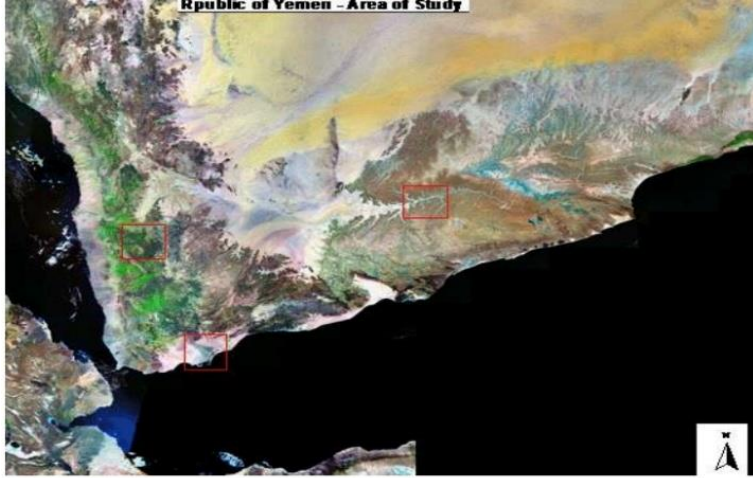


الوحدة الثالثة : إدارة موارد المياه

أهداف الوحدة :

- 1- التعرف على مفهوم الري.
- 2- التعرف على طرق الري.
- 3- التعرف على صيانة الري الحديث.
- 4- التعرف على صيانة شبكات الري الحديث.
- 5- التعرف على التصرف والاقتصاد في مياه الري.

الوضع الراهن للمياه في اليمن:



تقع اليمن ضمن المناطق الجافة وشبة الجافة والتي تتميز بارتفاع درجات الحرارة وارتفاع معدل التبخر صيفاً مع انخفاض معدل سقوط الأمطار الموسمية في أغلب المناطق الزراعية في البلاد، الأمر الذي يؤدي على الدوام الى الاعتماد على الري التكميلي لتلبية الاحتياجات اليومية أو الموسمية للمحاصيل الزراعية وتعتبر الزراعة المصدر الرئيسي للغذاء ومصدر الدخل وتوظيف العمالة وتعتمد الزراعة في اليمن على مياه الأمطار حيث تمثل الأرض المطرية شبة 54%

من الأرض الصالحة للزراعة بينما يعتمد الباقي على الري من السيول والغيول والفيضانات ومياه الآبار فخلال الثلاثين عام الماضية توسعت مساحة الأرض الزراعية المروية من 230 ألف هكتار في عام 1970 إلى 488 ألف هكتار في عام 1996م ويتراوح سقوط الأمطار في اليمن من 50 الى 100 ملم في السنة في المناطق الشرقية من البلاد الى 800 ملم في المرتفعات الوسطى كمحافظة أب ولكن معظم المناطق تسقط عليها الأمطار بمعدل أقل من 200 ملم في السنة وبالرغم من ان الزراعة هي المستخدم الرئيسي للموارد المائية في اليمن فهي تنفرد بحوالي 90% من الاستخدامات المائية إلا أن الطرق والوسائل المستخدمة حالياً في الري هي المسؤولة على نحو كبير عن مشكلة ندرة المياه في اليمن والتي تعتبر المشكلة الأكثر حدة من أي مكان في العالم من أهم خصائصها الاستنزاف الجائر للمياه واستخراجها بمعدلات ستؤدي إلى تلاشي جزء كبير من الاقتصاد الريفي في غضون فترة وجيزة ونقص في إمدادات السكان بالمياه ومن ناحية أخرى فان كفاءة استخدام المياه في الزراعة منخفضة جداً بالإضافة الى انخفاض كفاءة الري على مستوى المزرعة (35- 40%) الأمر الذي ترتب عليه نزوب بعض الأحواض المائية بسرعة غير مسبوقة وتهديد الأحواض الأخرى بالنزوب وبشكل عام فالوضع المائي في اليمن غير مستقر لذا فان ترشيد استخدام المياه المتاحة عن طريق رفع كفاءة الري بشبكات نقل وتوزيع المياه وتطويرها ورفع كفاءة الري إلى 90% وذلك عبر إدخال تقنيات حديثة لنقل وتوزيع المياه وأنظمة الري الحديثة.

40% إن تدهور الوضع المائي في الجمهورية اليمنية على نحو ملفت للنظر ينذر بحدوث كارثة مائية تبدو عواقبها إن الترشيح في استهلاك مياه الري يعتمد على عدد من العوامل والمتغيرات داخل وخارج الحقل المروي ، ومن أهمها تقدير الاحتياجات المائية للمحصول ، إن معرفة الاحتياجات المائية للمحاصيل تساهم في اعتماد تصميم مشاريع الري خاصة شبكات الري الحديثة ، كما وأن معرفته ذات أ ، أهمية كبيرة في جدولة مياه الري ، ولذلك فأن الخطوة الأساسية نحو ترشيح مياه الري تتمثل في تقدير الاحتياجات المائية على نحو دقيق لكافة المحاصيل المزروعة في منطقة الدراسة.

اولاً : تعريف الري:

يعرف الري عموماً بأنه الإضافة الاصطناعية للماء إلى التربة لغرض تجهيز الرطوبة الضرورية لنمو النبات. وهناك تعريف أوسع وأكثر شمولاً وهو الإضافة الاصطناعية للماء إلى التربة، لتحقيق أي عدد من الأغراض التالية:

- لتجهيز الرطوبة الضرورية لنمو النبات.
- لضمان انتاج المحصول في فترات الجفاف القصيرة التي تتخلل سقوط الأمطار.
- لتبريد التربة والجو وبذلك جعل المحيط أكثر ملائمة لنمو المحصول.
- لغسل او التخفيف لتركيز الأملاح في التربة.
- لتقليل مخاطر حدوث التشققات في التربة .
- لتأخير تكوين البراعم عن طريق التبريد.

ترشيد استخدام المياه في الري:

وهذا يعني استخدام الموارد المائية المتاحة في المجال الزراعي بما يتناسب مع كمية ونوعية هذه الموارد وكذا ادارتها لتحقيق أعلى إنتاجية للوحده المستخدمه من المياه بشكل فعال ومستدام وآمن للبيئة وتتم عملية الترشيد عن طريق رفع كفاءة الري من خلال :

1. معرفة عمق الماء المطلوب اضافته ريه عن طريق معرفة خواص التربة الطبيعية وعمق الجذور وعمر ونوع النبات ويجب حساب كمية المياه التي يحتاجها النبات بدقة .
2. تسوية الأراضي الزراعية بحيث تصبح ملائمة لظروف الري المختلفة فمثلاً يجب أن تكون الأرض مستوية وقليلة الانحدار لتسهيل للمزارع القيام بالري والعمليات الزراعية الاخرى بسهولة إذا كان الري سطحيًا . أما إذا كان الري بالرشاشات فالتسوية مهمة لمنع تجمع المياه في البقع المنخفضة من الأرض وعدم وصولها إلى البقع العالية .
3. اختيار طريق الري المناسبة للنبات والتربة ولميل الأرض .
4. اعادة استخدام المياه المفقودة نتيجة الانسياب السطحي .
5. تقدير كمية المياه المفقودة عن طريق تقييم أنظمة الري المختلفة لمعرفة مدى كفاءة الري.
6. بقاء المهندسين والمشرفين على اتصال بمؤسسات البحث وأن يكونوا على اطلاع لمعرفة كل جديد في الصناعة ومتابعة التطور في اساليب وتكنولوجيا الري .
7. ملاحظة أن الحصول على كفاءة ري عالية معناه وتوفير للمياه وزيادة في المساحة المروية وأنه للوصول إلى هذا الهدف يجب تلافي الفاقد في مياه الري عن طريق معرفة مصدره وتحديد حجم هذه الفوائد.
8. توفير برامج ثقافية لتوعية المزارعين لضرورة الاقتصاد باستعمال المياه وعدم اهدار هذه الثروة الثمينة والتوضيح للمزارعين بأن الزيادة في ري النبات تؤدي الى نتائج عكسية حيث أن زيادة مياه الري تغسل العناصر الضرورية لنمو النبات وترفع منسوب الماء الارضي.

ثانيا : طرق الري:

- الري السطحي.
- الري المحسن (نقل المياه بالأنابيب).
- الري بالتنقيط .
- الري الرش.
- الري الفقاعي (الببلرات).

أولاً : الري السطحي:

في طرق الري السطحي يضاف الماء مباشرة إلى سطح الأرض من ساقية واقعة في الجهة العليا من الحقل ويوزع الماء المضاف إلى المحاصيل بواسطة:

1- أحواض 2- الشرائط 3- المروز (الاتلام)

وهناك شرطان أساسيان مهمان يجب توافرها للحصول كفاءة ري سطحي عالية وهما:

- 1) نظام توزيع ماء جيدة التصميم والإنشاء لاعطاء سيطرة تامة على الماء في الحقول.
 - 2) تحضير جيد ومناسب للأرض لتسمح بتوزيع متناسق للماء على سطح التربة .
- الري بالأحواض : تشمل طريق الري الحوضي تحويل مجرى ماء كبير (السواقي) الى احواض مستوية تقريباً محاطة بمتون (اكتاف) وترك الماء لكي يتخلل الى داخل التربة خلال فترة زمنية معينة.

وتناسب هذه الطريقة الأراضي المستوية أو ذات الانحدارات البسيطة والمتجانسة وبلائم الري بالأحواض التربة ذات النفاذية العالية جدا والتي يجب تغطيتها بالماء بسرعة لمنع ضائعات التخلل العميق الكبيرة عند بداية منطقة الري من الحوض كما تلائم هذه الطريقة بصورة خاصة التربة الثقيلة التي ينفذ خلالها الماء ببطء بحيث يكون من الضروري إبقاء الماء على السطح لفترة كافية لضمان نفاذ الماء إلى العمق المطلوب والكفاءات المنخفضة الناتجة عن الري الحوضي تعود إلى عدم تسوية الأرض بصورة جيدة وإلى عدم السيطرة على إضافة الماء.

■ العيوب

المتون (الأكتاف) الكثيرة والسواقي الفرعية تعيق استخدام المكائن والآلات الزراعية تؤدي الى ضياع مساحة كبيرة من الأرض الزراعية لعمل المتون وفتح السواقي الفرعية تتطلب عملية تسوية للأرض متقنه التكاليف تحضير الأرض والري تكون اعلي مقارنة مع الطرق الأخرى.

■ الري بالشرائط

يحتاج إلى أن يكون عرض الشريط ما بين 5-30 متر وان يكون طول الشريط من 150-400 متر ولانحدار ما بين 0.2-4% وهو يستعمل في الري في الأرض ذات النفاذية القليلة والمتوسطة وينبغي أن يكون تيار ماء الري كبيراً بصورة للانتشار فوق جميع المنطقة المحصور بين المتنين بدون العبور من فوقها.

■ طريقة ري المروز (الاتلام):

في هذه الطريقة من الري يضاف الماء بشكل تيار مناسب يجري في مروز أو خطوط (اتلام) موضوعة بين خطوط النباتات وبذلك تختلف إضافة الماء بطريقة المروز اختلافاً جوهرياً عن طريقة الغمر وهي طريقة ري سطحي تستخدم بنجاح لري جميع المحاصيل التي تزرع على خطوط مثل القطن وأكثر من الخضروات وهي طريقة ملائمة لأغلب التربة عدا التربة الرملية ذات النفاذية العالية جداً.

■ ثانياً : الري المحسن (نقل المياه بالأنابيب):

يعتبر الري بهذه الطريقة هو نقل المياه بالأنابيب بدلاً من القنوات الترابية من المصدر حتى بداية الحقول بالمقارنة مع نقل الماء بالقنوات المفتوحة فإن لنظام خط الأنابيب المزايا التالية:

1. انعدام ضائعات النزير (الصرف).
2. انعدام ضائعات التبخر.
3. انعدام الخسارة في الأراضي الزراعية لكون الأنابيب ممتدة بصورة رئيسية تحت سطح الأرض النقل ، بالأنابيب يوفر نسبة 3-5% من الأراضي الزراعية.
4. لا تعيق العمليات الزراعية الآلية في الحقل .
5. لا تنمو فيها الأدغال والنباتات المائية.
6. تكاليف الصيانة تكون قليلة.
7. ذات كفاءة عالية في توصيل وتوزيع الماء.
8. لا تعتمد بصورة كبيرة على تضاريس الأرض .

■ ويقسم نظام خطوط الأنابيب إلى :

خطوط الأنابيب ذات الضغط المنخفض
تستعمل أنابيب مدفونة تقوم بنقل الماء إلى المزرعة وتوزيعه فيها .
نظام خطوط الأنابيب ذات الضغط العالي
يستخدم هذا النظام لتوصيل المياه بكفاءة عالية في حالة الري بالرش



الري بالرش:

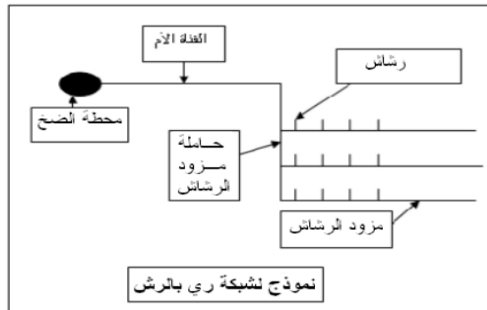
في طريقة الري بالرش ينثر الماء إلى الهواء ويترك ليسقط على سطح الأرض بما يشبه لحد ما سقوط المطر ويتم الرش بخروج الماء تحت ضغط خلال فتحات صغيرة (مباتق) (رشاشات) وينتج الضغط بواسطة الضخ . بالاختيار الدقيق لحجم المباتق (الرشاشات) وضغوط التشغيل وفواصل المرشات يمكن إضافة كمية ماء الري اللازمة لإعادة ملء منطقة جذور المحصول بالماء بصورة متناسقة وبمعدل يلائم معدل غيض التربة وبذلك يتم الحصول على كفاءة ارواء عالية تتراوح بين 75-80 ويمكن استخدام الري بالرش لجميع المحاصيل تقريباً وعلى أغلب الأتربة ولكنه لا يلائم عادة الأتربة ذات النسجة الناعمة جداً (اتربة طينية ثقيلة).

■ مميزات طريقة الري بالرش:

1. تسوية الأرض لا تكون ضرورية لاستخدام الري بالرش.
2. كفاءة الأوراء تكون عالية.
3. يمكن السيطرة على كمية الماء لسد احتياجات المحصول.
4. يمكن الحد من السيح السطحي لماء الري.
5. توزيع الماء يكون أكثر تناسقاً.
6. الضائعات في الأرض الزراعية يكون أقل مما هو عليه في طرق الري.
7. يمكن إضافة الأسمدة والمبيدات ومخصبات التربة بسرعة وبسهولة وبفاعلية وبصورة اقتصادية عند رشها بنظام الري بالرش.
8. يمكن استعمال الري بالرش لتخفيض درجة الحرارة في الأيام الحارة لتحسين كل من الغلة والنوعية لبعض المحاصيل.

■ عيوب طريقة الري بالرش:

1. في المناطق ذات الرياح الشديدة يحصل عدم تناسق في توزيع الماء على الأرض.
2. قد يتلف الثمار الطرية أثناء الرش.
3. التكاليف العالية لأجهزة الري بالرش.
4. متطلبات الطاقة تكون عالية لأن المرشات تعمل بضغوط تتراوح بين 0.5-10 ضغط جوي (كيلو غرام /سم²).



رابعاً : طريقة الري بالتنقيط:

يعتبر الري بالتنقيط من أحدث طرق الري التي استعملت وانتشرت في مناطق عديدة من العالم خاصة تلك التي تعاني من شحة المياه ومن مشاكل التملح، تنخفض في هذه الطريقة نسب الفقد بالتبخر والتخلل العميق والجريان السطحي إلى أقل حد ممكن لذلك فإن كفاءة الري بالتنقيط تكون عالية مقارنة بالطرق الأخرى.

طريقة الري بالتنقيط هي طريقة لتقديم مياه الري على شكل قطرات بواسطة أجهزة التنقيط (Droppers) داخل أو على سطح التربة الزراعية بمعدل بسيط من 2 - 10 لتر / ساعة وقرب منطقة الجذور للنباتات و على فترات ري متقاربة وبما أن معدل الري بسيط لذلك فالفقد بهذه الطريقة قليلة جداً وترتفع كفاءة الري بهذه الطريقة إلى أكثر من 90% إذا أحسن التخطيط والتصميم.

وكانت طريقة الري بالتنقيط مستعملة منذ مدة طويلة لري المحاصيل المزروعة في البيوت الزجاجية وفي الفترة الأخيرة طورت الطريقة ليلانم استعمالها في الحقول الزراعية.

الري بالتنقيط : هو عبارة عن الاضافة البطيئة والمتكرره للماء الى التربة من خلال فتحات خاصة لخروج الماء واقعة في نقاط منتخبة على طول انابيب توصيل الماء وهذه الانابيب غالباً ما تكون بلاستيكية توضع فوق سطح الأرض على طول خطوط المحاصل المزروعه قرب النباتات بمسافات مختلفة تبعا لاختلاف نوع التربة والنبات المزروع يضاف الماء الى الارض بكميات صغيرة لوحدة الزمن أي بشكل قطرات وتترك جميع الانابيب الفرعية في موضوعها طول فترة موسم النمو وتجهز بالماء من انبوب حقلي رئيسي. الفكرة الاساسية للري بالتنقيط هي جعل المحتوى الرطوبي لطبقة التربة التي تتغلغل فيها جذور النباتات واقعة دائماً عند أو قريبة من السعة الحقلية ويمكن التوصل الى هذه الحالة بإضافة الماء يومياً من المنقطه بمعدلات بطيئة مناسبة لاستهلاك النبات للماء تتراوح بين 1-10 لتر / ساعه.

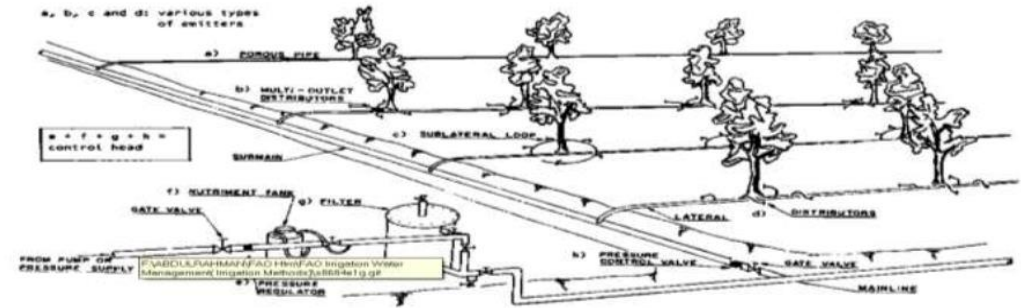
■ مزايا الري بالتنقيط:

- ✓ استغلال جيد للماء نتيجة لقله الضائعات بالتبخر والتخلل اذ يضاف الماء للري بكفاءة عالية الى الاشجار الصغيرة والنباتات ذات المسافات الواسعة باضافة الكمية الكافية من الماء في منطقة الجذور بدون الحاجة الى ترطيب التربة الواقعة بين النباتات.
- ✓ تحسين ظروف النمو من خلال التنظيم الامثل لماء التربة والتأثير الجيد لمناخ الموقع في طبقة الهواء القريبة من سطح الارض .
- ✓ التسميد الملائم في الوقت المناسب وبنفس الوقت عدم غسل العناصر الغذائية.
- ✓ تقلل مشاكل الحشرات والأمراض والفطريات نتيجة لتقليل ابتلال سطح التربة الى ادنى حد.
- ✓ تقلل من نمو الأدغال وبذلك تقلل الجهود المبذولة في مكافحتها كما تقلل عمليات العزق.
- ✓ عمليات البستنة من تقليم وخف الثمار وكذا جني الفواكة والخضروات لا تتوقف اثناء عملية الارواء.
- ✓ حجم الانابيب الرئيسية والفرعية تكون اصغر من تلك المستعملة في الري بالرش وكذلك تكاليف التشغيل تكون أقل والمضخات ذات ضغط واطئ مقارنة بالري بالرش.
- ✓ بسبب عدم وجود فترات جفاف خلال موسم نمو المحصول فيمكن استخدام ماء أكثر ملوحة.

■ مميزات استخدام نظم الري بالتنقيط:

- معدل الاضافة المنخفض.
- انتظامية إضافة المياه.
- دقة موضع المياه.
- التحكم في بيئة منطقة.
- المجموع الجذري.
- التحكم في إنتشار الأمراض.
- التغلب على مصاعب الأرض.
- التغلب على مشاكل التربة.
- المحافظة على المياه.
- كفاءة أضافة الكيماويات.
- زيادة مقاومة الملوحة.
- المحافظة على الطاقة.
- زيادة الانتاج المحصولي.

اختيار باقي مكونات الشبكة



■ انواع النقاطات:



ثالثا : الصيانة لشبكات الري الحديث:

طرق المعالجة

اولا علاج مشكلة الانسداد :

يمكن علاج مشكلة الانسداد في الصيانة الوقائية والتي تشمل :

1-التصفية الملائمة للمياه ، قد يستدعى الأمر أكثر من نوع فى النظام الواحد وتبعا لنوعية المياه فقد تستخدم :

أحواض الترسيب مثل البرك لتصفية المياه التي تحوي على مواد صلبة .

المرشحات المختلفة الاحجام تبعا لنوع المواد المطلوب ترشيحها.

المشاهدة والفحص الدوري لنظام الري بالتنقيط :

يعتبر ضروري لاكتشاف اي قصور في أداء المنقطات أو تسرب محتمل من الانابيب البلاستيكية او فشل أي من المعدات الملحقة بالنظام والصيانة تتطلب تنظيف المرشحات ومعاينتها مرة واحدة على الاقل اسبوعياً.

غسيل شبكة الانابيب :

تزود الانظمة دائماً بمحابس للغسل توضع عند نهاية الأنابيب الرئيسية وشبه الرئيسية ، وينصح غالباً بأن تغسل مرة كل ستة أشهر لحقول الاشجار وعند بداية ونهاية الموسم بالنسبة للمحاصيل ، وعلى مشغل النظام أن يقوم بغسلة أكثر من مرة بعد تركيبة لازالة الرواسب البلاستيكية.

المعالجة الكيميائية لماء الري:

يمكن استخدام بعض المواد الكيميائية وذلك باشراف المهندس المختص.

الصيانة الوقائية لاجزاء نظام الري بالتنقيط:

تعتبر الصيانة الكاملة للنظام في الأوقات المحددة احدى المتطلبات لنجاح الري بالتنقيط ، فالصيانة غالباً تطيل عمر النظام وتحسن الأداء وتخفيض تكاليف التشغيل وتقلل فرص التوقف الفجائي للنظام والذي يؤثر على جدولة الري والصيانة الكاملة تشمل بعض الارشادات لصيانة وحدات الضخ ومعدات الترشيح والتسميد والمحابس واجهزة التحكم وشبكة الأنابيب والمنقطات.

الصيانة الوقائية لشبكة الانابيب

الاعداد قبل الموسم :

- يتم فحص أي تسرب للانابيب اثناء تشغيل النظام.
- تغسيل الأنابيب الرئيسية والفرعية والنقاطات وأنابيب المنقطات وتصريف مياه الغسل .
- تفحص الانابيب المعدنية ويلزم التأكد من نظافتها.
- تفتح جميع المحابس ويلزم التأكد من نظافتها.

- تفحص الانابيب المعدنية ويتم التأكد من عدم وجود صدأ.

اثناء موسم الري:

يتم فحص الأنابيب والتأكد من عدم وجود تسرب.

يتم غسل الأنابيب الرئيسية والفرعية وأنابيب المنقطات.

2- الصيانة الوقائية للمنقطات:

الاعداد قبل الموسم :

يتم فحص تسرب المنقطات والتأكد من عدم وجود انسداد أو تلف لتلك الاجزاء.

اثناء موسم الري :

- يتم فحص التصريف والضغط مرة كل شهر في نهاية أنبوب التنقيط ، يتم فحص المنقطات.

- والبحث عن أي انسداد أو تلف على الأقل مرة كل موسم زراعي.

الصيانة الوقائية لمعدات الترشيح.

الاعداد قبل الموسم:

- تغسيل المرشحات (الفلترات).

- يتم فحص الأجزاء الداخلية لاكتشاف أي تلف أو صدأ أو أي علامة تدل على تدهور الأجزاء.

- تفحص السدادات وقواعد المحابس وتنظيف المحابس من أي عوالق أو اصداء ويتم تزيينها.

اثناء الموسم:

- تفتح أغطية أو عية الترشيح وتفحص معدات الترشيح الداخلية للتأكد من نظافتها .

- يتم فحص قطع التوصيل والتأكد من عدم وجود تسرب.

3- يتم غسل معدات التسميد غسلاً جيداً كما تنظف أسطح الأجهزة الداخلية من الرواسب والصدأ.

4- تزييت المضخات والمحركات والتروس.

5- يتم تغطية الأجزاء المعدنية المكشوفة بالزيت لمنع الصدأ.

6- يتم فحص المحابس والمضخات والمحرك ووعاء التسميد للتأكد من عدم وجود تسرب.

7- يتم فحص مستوى الزيت ودرجة الحرارة وأي صدأ أو اهتزازات غير عادية للمحرك والمضخة والتروس.

رابعاً : التصرف والاقتصاد في مياه الري

الماء ثروة هامة و أساسية و لكنها محدودة ومهددة بالضياع إذا لم نحسن استعمالها و المحافظة عليها خاصة أنها ليست سريعة التجدد و لحسن التصرف في المياه المتوفرة وتأمينه يجب على الفلاحين الراغبين في تعاطي الفلاحة السقوية الأخذ بعين الاعتبار النبتة و التربة و الماء و طريقة استغلاله.

1- التوازن بين التربة والنبته والماء:

تحتاج النبتة إلى كمية معينة من الماء حتى تنمو بصفة طبيعية، إن أي نقص أو زيادة في هذه الكمية قد يتسبب في تقليص المنتج ويمكن أن يتسبب في القضاء على النبتة.

2- المخزون المائي في التربة:

إثر نزول الأمطار أو إثر عملية الري هناك كمية من الماء تتبخر من التربة و كمية أخرى تتسرب في الأرض. كمية الماء التي تتسرب و التي تغطي مساحات الهواء في التربة تسمى حد الحقل.

الماء المتسرب في الأرض ينقسم إلى حصتين:

- **الحصة الأولى:** وتستعملها النبتة أثناء تغذيتها و تسمى المخزون المائي المستعمل.

- **الحصة الثانية:** تبقى في التربة و لا تستطيع النبتة استغلالها و تسمى المخزون المائي الغير المستعمل. يختلف المخزون المائي في التربة حسب عمق استغلال جذور النبتة و نوعية التربة.

يفصل بين الحصتين (المخزون المائي المستعمل و المخزون المائي الغير المستعمل) نقطة الذبول المستمر وفي حالة بلوغ النبتة هذه النقطة فإنها تذبل و تموت.

3- النبتة:

تتنفس النبتة وتفرز كميات كبيرة من الماء في الهواء عن طريق فتحات صغيرة موجودة على مستوى الأوراق ويكبر حجمها كلما كانت الإفرازات أكبر مما يؤدي إلى ضياع كميات كبيرة من الماء. تمتص النبتة الأملاح المعدنية الذائبة في الماء من التربة ثم تحولها إلى مواد نباتية خضراء على مستوى الأوراق ثم إلى مواد غذائية على مستوى الثمار. كلما كبر حجم الجذور و عددها كلما تكون قابلية الشجرة لامتصاص الأملاح المعدنية من التربة أكبر و يكون الإنتاج أوفر.

و يجب الكف عن الري من 7 إلى 10 أيام قبل عملية الجني حتى نتحصل على ثمار ذات جودة عالية و نتحمل النقل والخزن الطويل المدى.

من أهم العقبات و المشاكل التي تواجه القطاع الزراعي محدودية مصادر المياه بشكل عام، و معدلات الأمطار السنوية المنخفضة بالإضافة إلى درجات الحرارة المرتفعة وانخفاض الرطوبة النسبية، وبالتالي يكمن أهمية الري كمصدر أساسي لتوفير المياه الضرورية لنمو النباتات عند تقدير كميات الري للنباتات المختلفة يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف المناخية السائدة في المنطقة وعمر ونوع النبات وعوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحضير برامج الري المختلفة .

خامسا: العوامل التي تحدد مواعيد وكميات الري :

من أهم العوامل التي تحدد مواعيد وكميات المياه اللازمة للري ما يلي :

أ- نوع النبات ومرحلة نموه .

ب- الظروف المناخية السائدة في المنطقة.

ت- طبيعة التربة .

ث- طريقة الري المستخدمة .

أ- نوع النبات ومرحلة نموه :

تختلف الاحتياجات المائية للنبات من نوع إلى آخر كما تختلف في النوع الواحد. مراحل نموه المختلفة فمثلاً إحتياجات النبات من الماء في طور البادرة تختلف عنها في طور الإزهار وتكون الثمار، إلا أن بعض المزارعين لا يراعون هذه الفروقات والاختلافات أثناء عملية الري، وهناك اعتقاد خاطئ أنه كلما زادت كميات مياه الري أدى هذا إلى زيادة نمو وإنتاج النباتات.

ولقد دلت التجارب العديدة على أن الإجهاد المائي للنباتات الناتج من زيادة مياه الري أو نقصها يؤثر كثيراً على نمو هذه النباتات، وفيما يلي نورد بعضها :

■ التأثيرات السلبية للري الفائض عن حاجة النبات :

- يسبب الري الزائد ذبولاً مؤقتاً أو دائماً للنباتات وذلك نتيجة لتقليل كمية الأوكسجين في منطقة الجذور وصعوبة تنفسها نتيجة إحلال الماء محل الهواء في الفراغات البيئية لحبيبات التربة وبالتالي ضعف الجذور وعدم مقدرتها على امتصاص الماء.
- الري الزائد يبطئ العمليات الحيوية داخل النبات مثل عملية التمثيل الضوئي والتنفس .
- يتسبب زيادة الري في صرف بعض العناصر الغذائية، وعدم تيسرها للامتصاص من قبل النبات وذلك لضعف مقدرة الجذور على امتصاصها بسبب زيادة الماء في منطقة الجذور وقلة التهوية، مما يتسبب عنه ظهور أعراض نقص بعض العناصر على أوراق النباتات كالاصفرار مثلاً . إن ارتفاع الرطوبة و خصوصاً لفترات طويلة حول النباتات يؤدي إلى وجود بيئة مناسبة لنمو الكثير من الأمراض الفطرية التي تؤدي إلى ذبول وربما موت النباتات في المراحل المتقدمة من المرض مثل البياض، الفيوزاريوم، الرايز كترنيا وغيرها.

■ التأثيرات السلبية لتقليل مياه الري على النباتات :

- يسبب تعطيش النباتات ذبولاً مؤقتاً أو دائماً وبالتالي جفاف النبات وربما موته لاحقاً.
- يبطئ العمليات الحيوية داخل النبات وبالتالي ضعف نمو النبات.

ب-الظروف المناخية :

و تشمل عوامل المناخ و درجات الحرارة والضوء والرطوبة الجوية والرياح والأمطار ويأتي تأثيرها إما مباشراً أو غير مباشر، ومع اختلاف التباين في الأحوال المناخية تختلف الاحتياجات المائية للنباتات. و تستخدم المعلومات المناخية في حساب الاحتياجات المائية للنباتات المختلفة في حال عدم وجود طريقة مباشرة لذلك مثل استعمال الليسيمتر و الذي يحدد كميات الري المطلوبة بشكل مباشر و بدقة عالية .

ت-طبيعة التربة :

تلعب التربة دوراً كبيراً في العلاقات المائية للنبات. فخصائص التربة الفيزيائية والكيميائية والبيولوجية كل منها له دوره في التأثير على هذه العلاقة، فمثلاً نوع التربة وقوامها و عمقها وخصوبتها وحرارتها وكتائنها الحية ومحتواها للمواد العضوية ومحتواها المائي كل ذلك يؤثر بطريقة مباشرة على إدارة عمليات الري على مستوى المزرعة .

ث-أنواع وطرق الري:

تلعب طريقة الري دوراً هاماً في تحديد مواعيد وكميات مياه الري للنباتات. وقد تم الكلام عن تصنيف طرق الري المتبعة بشكل عام في بداية هذا الكتيب .

الوحدة الرابعة : تخطيط للمشاريع وكتابة المقترحات

أهداف الوحدة :



- التعرف على مفهوم المشروع التنموي .
- التعرف على مراحل المشروع .
- التعرف على كيفية التخطيط للمشروع
- التعرف على كيفية اعداد مقترح مشروع .
- التعرف على كيفية كتابة التقارير الخاصة بالمشاريع .

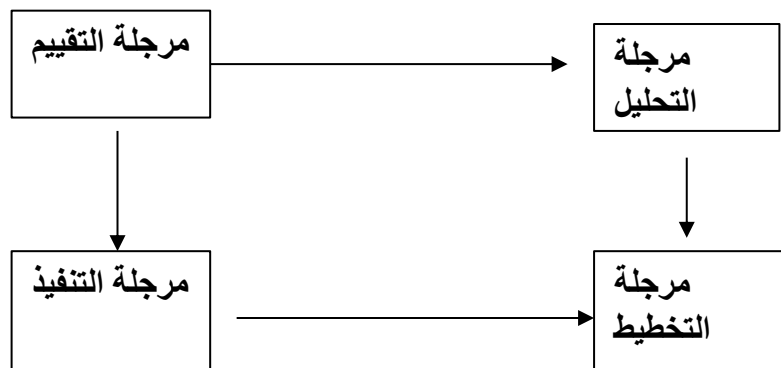
ما هو «المشروع» بالضبط؟



المشروع هو سلسلة نشاطات تسعى لتحقيق أهداف معينة ومرغوبة يتم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة وضمن إطار موازنة محدّدة، وتتميز المشاريع عموماً بثلاث خصائص أساسية وهي أنها : تبدأ من مشكلة أو حاجة معينة، يتم تحديدها ضمن إطار منظم. تسعى للإستثمار الأمثل للموارد في ظل وجود أهداف محددة وندرة في الموارد. تتميز بالخصوصية فهي غالباً فريدة في نوعها أو أهدافها الخاصة.

أولاً : مراحل المشروع

ويمر المشروع بمراحل مختلفة، تشكل حلقات متصلة ومتتابعة فيما بينها ، وتعرف هذه الحلقات بـ «دورة المشروع : Project Cycle" وعلى الرغم من اختلاف الخبراء على مسميات وتصنيفات مراحل حياة المشروع إلا أن الجميع يتفق على أن المشروع يمر بمجموعة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة التي تبدأ من وجود حاجة ما وتنتهي بالتقييم، مروراً بمجموعة من المراحل التي تتمثل في التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم وتتألف دورة المشروع من المراحل التالية:



كيف أخطط للمشروع؟

يعتبر التخطيط للمشروع أولى مراحل المشروع وأهمها ويتضمن التخطيط عدة خطوات هي: ... تحليل الحاجة أو المشكلة.

المشروع الناجح هو الذي يبدأ بتحديد دقيق للمشاكل. ويتم عادةً تحديد المشكلة المراد تحليلها بعد أن يتم التعرف على المشاكل في مجتمع معين.

وتحديد أولوياتها بالنسبة لذلك المجتمع ضمن إطار الخبرات والموارد المتاحة للفريق القائم على المشروع. ويمكن الاستفادة هنا من شجرة المشاكل كأداة لتحليل المشكلة، حيث تساعد على تحديد العلاقة بين

المسببات والآثار الناجمة عن مشكلة محورية معينة. ويتم تطبيق هذه الأداة من خلال اختيار مشكلة محددة (جذع الشجرة) وشرح أسباب المشكلة جذور الشجرة) والآثار المترتبة عليها (فروع الشجرة).

من المفيد التنويه هنا إلى ضرورة إشراك جميع الأفراد المعنيين بتلك الحاجة أو المتأثرين بتلك المشكلة لضمان تحليل أفضل للمشكلة.

تخطيط المشاريع وكتابة المقترحات:

صياغة أهداف المشروع: الأهداف عموماً هي سلسلة من الإنجازات التي نسعى لتحقيقها والتي تصمم لحل مشكلة حاجة ما. ويتألف المشروع من هدف عام واحد (ما نطمح إلى تحقيقه مستقبلاً)، وهدف أو أهداف فرعية ما نسعى إلى تحقيقه (الآن). ولتحديد الأهداف يمكننا الاستعانة بشجرة المشاكل وتحويلها لشجرة أهداف، وذلك من خلال تحويل المشكلة المحورية (الجذع) إلى هدف تنموي.

محوري (جذع شجرة الأهداف) وتحويل المشاكل (الجذور) والآثار السلبية (الفروع) إلى أسباب ونتائج إيجابية مرغوبة. وبذلك تتحول شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف بالطريقة الموضحة أدناه. وكلما اتضحت الأهداف كلما سهلت عملية تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها. ومن الضروري اختيار الأهداف في ضوء خبرات وموارد فريق المشروع من جهة وحاجات ورغبات المجتمع المستهدف من جهة ثانية يجب أن تكون الأهداف محددة منطقية، قابلة للقياس والتحقيق، ومحددة بفترة زمنية .

ثانيا : كيف أخطط للمشروع ؟

تحديد استراتيجية المشروع الاستراتيجية هي خطة عامة تحدد القرارات والإجراءات الواجب اتباعها للوصول إلى الهدف المحدد وتتبع أهمية اختيار استراتيجية المشروع من ضرورة التركيز على أحد جوانب المشكلة المراد المساهمة في حلها، إضافة إلى أن المشروع بموارده المحدودة لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة وسنحاول هنا ذكر عدد من الخطوات البسيطة التي تساهم في صياغة استراتيجية المشروع وهي: حدد الأهداف العامة والخاصة لمشروعك . حدد الفرص والتهديدات التي تواجه مشروعك حدد نقاط الضعف والقوة داخل عناصر مشروعك. حدد الخيارات المتاحة أمامك لتحقيق هذه الأهداف. قارن بين هذه الخيارات لانتقاء أفضل استراتيجية ممكنة لتحقيق الهدف عند الحصول على الإجابات المناسبة يمكننا أن نتأكد أن العمل منهجي ومنطقي، وسيساهم في حل المشكلة من منطلق اختصاص الجهة المنفذة للمشروع، واعتماداً على الموارد والقدرات المتاحة.

- تحديد نشاطات المشروع:

الأنشطة هي الفعاليات الواجب تطبيقها خلال فترة المشروع لتحقيق مخرج محدد لكن لا توجد قاعدة ثابتة تحدد عدد النشاطات المطلوبة تنفيذها لكل مخرج، وإنما يرتبط ذلك بأهداف المشروع، والفئة المستهدفة والموارد والخبرات المتوفرة، وفترة المشروع. وبالتالي يمكن أن تصمم عدة نشاطات لتنفيذ مخرج واحد كما يمكن أن يتم الاكتفاء بنشاط واحد لكل مخرج ومن الضروري عند تصميم الأنشطة أن يتم تفصيل الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ النشاط والموارد المطلوبة ومكان النشاط الأشخاص المستهدفين ومعايير انتقائهم والأشخاص المنفذين ومسؤولياتهم.

- تحديد مؤشرات المشروع:

المؤشرات هي عناصر يمكن الاستعانة بها للتحقق من مدى تطبيق أنشطة المشروع، ويشترط فيها أن تكون مرتبطة بأهداف وأنشطة المشروع على شكل بيانات كمية قابلة للقياس والملاحظة.

وهناك نوعان من المؤشرات مؤشرات نوعية: وهو الذي يمكن قياسه بالملاحظة أو المشاهدة مثلاً إن ملاحظة ازدياد عدد المشاركين في الصف يعتبر مؤشر نوعي لقياس تحسن مستوى تلاميذ صف ما مؤشرات كمية : وهو الذي يمكن قياسه بالأرقام بجداول أو أدوات قياس علمية (إن ارتفاع معدل العلامات يعتبر مؤشر نوعي لقياس تحسن مستوى تلاميذ صف ما وذلك بمقارنة معدل علاماتهم قبل وبعد التدخل).

- تحديد مخرجات المشروع:

المخرجات هي الآثار أو النتائج التي يسعى المشروع لتحقيقها، بما يخدم الفئة المستهدفة ويساهم في تحقيق هدف المشروع ومن المهم هنا التشديد على أن يتم تحديد المخرجات بشكل تشاركي مع الجهة المستهدفة وذلك من خلال تحديد الحاجة أو المشكلة، والمتأثرين بها، وعددهم، وتوقعاتهم. كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة وجهات الدعم المتوفرة، الأمر الذي يساعد على تصور الآثار الممكن تطبيقها للوصول إلى تحقيق حاجات المستفيدين، وبالتالي توقع شكل المخرجات اللازمة للوصول إلى تحقيق هدف المشروع.

- تحديد الموازنة:

الموازنة هي خطة مالية تزودنا بالمعلومات عن كلفة تنفيذ مشروع معين للتأكد من أن الموارد تستخدم بكفاءة. كما تستخدم الموازنة كأداة للتخطيط والمتابعة والتقييم والرقابة. وعند كتابة الموازنة يجب مراعاة النقاط التالية: يجب كتابة الموازنة بعد كتابة مقترح المشروع يجب أن تعتمد أرقام كلف دقيقة وحقيقية ويجب أن ترتبط الميزانية بفترة زمنية محددة توقع هامش احتمالات تأخير أو تضخم بالكلفة تبيان مصادر التمويل للموازنة وينصح عادة بتعيين شخص واحد مسؤول عن الموازنة لضمان متابعة صرف المبالغ في الوقت المحدد والتأكد من توثيق جميع المبالغ المصروفة وفقاً لشروط الجهات المانحة ويتم . اطلاع الجهات المانحة على كيفية صرف المبالغ من خلال اعداد نموذج جدول ميزانية .

ثالثاً: أكتب اقتراح المشروع؟

عنوان المشروع

يجب أن يكون العنوان واضح، سهل الحفظ، قصير ، معبر

إسم وتفاصيل الجهة المقدمة على المشروع

يجب ذكر إسم الجهة المقدمة على المشروع واسم الشخص المسؤول عن التواصل فيها، بالإضافة إلى العنوان والبريد الإلكتروني ورقم الهاتف مع الرمز الدولي. وفي حال التقديم لجهة مانحة لأول مرة يجب إرسال مرفق خاص عن الجهة المقدمة أهدافها مجالات اهتمامها، ونبذة عن مشاريع أو نشاطات سابقة نفذتها.

نوع المشروع:

على سبيل المثال مؤتمر تدريب مشروع إنمائي، كتاب إلخ.

الميزانية :

كتابة المبلغ الإجمالي لكلفة المشروع بالدولار الأمريكي أو اليورو وذلك حسب الجهة المانحة.

المبلغ المطلوب من الجهة المقدم لها

ويكون عادة إما بالدولار الأمريكي أو اليورو وذلك حسب الجهة المانحة.

المدة الزمنية للمشروع

بما في ذلك الفترة اللازمة لكتابة وإرسال التقرير النهائي WPS.

المنطقة الجغرافية للمشروع

البلد المدينة المنطقة الجغرافية.

1- معلومات عن خلفية المشروع:

شرح المشكلة وتقدير الحاجات، ويتم ذلك من خلال معلومات يتم جمعها من أرض الواقع. ومن المفيد هنا ذكر كيف سيساعد المشروع في إحداث التغيير. شرح البيئة المحيطة: أي الخلفية التي أوجت بالمشكلة وأسباب اختيار المشكلة ويتم ذلك من خلال معرفة فريق المشروع بالمنطقة وبمن يعمل فيها.

2- أهداف المشروع:

ذكر الهدف العام: ما نطمح إلى تحقيقه مستقبلاً ذكر هدف / أهداف المشروع : ما نسعى إلى تحقيقه الآن.

3- الفئة المستهدفة:

يجب ذكر خصائص المجموعة المستهدفة بشكل مباشر (كوضعهم الاجتماعي والتعليمي والعمر إلخ) .
ومعايير اختيار المجموعة المستهدفة (الشروط الواجب توافرها بالافراد ليتم اختيارهم). يجب ذكر
الفئة المستهدفة بشكل غير مباشر والتي ستستفيد من نتائج المشروع (مثال في حال إقامة ورشة

تدريبية الفئة المباشرة هي المتدربين أما الفئة غير المباشرة فهم جميع من استفاد من التدريب بشكل أو بآخر من دون أن يحضره من خلال قراءة مواد التدريب).

4- مخرجات المشروع:

تحديد المخرجات الرئيسية المتوقعة من المشروع وصف الكيفية التي سيتم بها نشر هذه المخرجات أو استخدامها من قبل الفئات المستهدفة المباشرة وغير المباشرة في حال كانت المخرجات عينية (كتب دليل تدريبي الخ).

5- خطة التنفيذ:

شرح تفصيلي للكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ المشروع شرح تفصيلي للنشاطات وتاريخ تنفيذها.

6- فريق المشروع ومهامه:

كتابة الوصف الوظيفي والمؤهلات والمهام لكل العاملين بالمشروع.

7- اتفاقيات تعاون:

ذكر فيما إذا كان هناك اتفاقيات تعاون مع جهات أو منظمات في تطبيق المشروع أو لتسليمه لجهات أخرى بعد فترة المشروع.

8- الجدول الزمني:

جدول بجميع نشاطات وفعاليات المشروع مع تاريخ تنفيذها المؤشرات المعايير التي يمكن على أساسها قياس مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.

9- مؤشرات المعايير:

التي يمكن من خلالها قياس مدى نجاح المشروع.

10- معلومات إضافية:

ذكر معلومات مفيدة لم يتم ذكرها سابقا في حال وجودها.

المخاطر المحتمل أن تواجه تنفيذ المشروع بنجاح.

خطة المتابعة والتقييم والمؤشرات.

استدامة النتائج المتحققة.

11- الموازنة :

جدول يوضح الموازنة اللازمة خلال مدة للمشروع.

ملاحظة : مرفق امثلة تطبيقيه

رابعاً :التقارير:

التقارير هي : أداة مهمة للمتابعة وتوثيق مجريات العالقة التي لا بد من إعادة النظر فيها. فمن دون العمل، وتسجيل النجاحات والإخفاقات والأمور التقارير لا يمكن أن تتم عملية المتابعة.

أجزاء التقارير: يجب أن تكون التقارير واضحة سهلة الفهم والقراءة. ويمكن أن يكون لكل جهة مانحة نموذج خاص بالتقارير فيما يلي العناصر الثابتة الضرورية لكل تقرير:

- المقدمة / المدخل:

تضم تمهيد للموضوع الرئيسي الذي سيتناوله التقرير: فقرة حول أهمية المشروع الذي يتناوله التقرير خلفية عن التقرير: كيف تم إعداده، من الذي أعده، الهدف من إعداده. المنهجية التي استخدمت في كتابة التقرير.

- جسم التقرير المحتوى الرئيسي :

1- يجب استخدام عناوين رئيسية وأخرى فرعية لضمان الوضوح الأنشطة التي تم تنفيذها بالتواريخ والأماكن وعدد الحضور (ضمن جداول) .

2- الأنشطة التي لم يتم تنفيذها، مع التعليل: (الصعوبات والتحديات) .

3- وصف الفئات المستهدفة.

4- شرح الأهداف التي تم تحقيقها.

5- شرح الأهداف التي لم يتم تحقيقها، وتعليل: (العوائق).

6- الأشخاص أو الجهات التي نفذت الأنشطة.

7- المخرجات الرئيسية.

- الخلاصة والاستنتاجات:

تحليل النتائج من حيث الأثر الذي تركته بعض الشهادات وقصص النجاحات.

المعوقات التي اعترضت تنفيذ المشروع واقتراح كيفية مواجهتها.

- التوصيات:

يجب أن تكون التوصيات واضحة ومفصلة وواقعية ويمكن تطبيقها.

التوصيات المستقبلية و الأهداف المستقبلية التي لا بد من التركيز عليها.

خطوط عريضة للخطة القادمة.

- الملخص التنفيذي:

من المفترض كتابته بعد الإنتهاء من كتابة الأجزاء الأربعة السابقة العديد من الجهات تكتفي بقراءته، أو على أساسه تقرر قراءة التقرير كاملاً، لذا يجب أن يلخص بشكل دقيق ما ورد في التقرير الكامل وهو يتناول ما يلي:

- الهدف من التقرير بوضوح.

- ملخص للمنهجية التي استخدمت في كتابة التقرير ومن قام بإعداده، والفترة الزمنية التي يغطيها.

- ملخص لأهم النتائج، ولأهم التوصيات.

الوحدة الخامسة : النوع الاجتماعي والحماية

أهداف الوحدة :



- التعرف على مفهوم النوع الاجتماعي .

- التعرف على الفرق بين النوع الاجتماعي والجنس .

- التعرف على ادماج النوع الاجتماعي.

- التعرف على أدوار النوع الاجتماعي.

- التعرف على مفهوم الحماية.

- التعرف على الالتزامات الحماية.

- التعرف على مهام الحماية.

النوع الاجتماعي

أولاً : مفهوم النوع الاجتماعي:



يطلق مصطلح النوع الاجتماعي على العلاقات والأدوار الاجتماعية والقيم التي يحددها المجتمع لكل من الجنسين (النساء والرجال) مسبقاً في ضوء موروثات اجتماعية ومنظومة ثقافية تضم مجموعة من العادات والتقاليد والقيم السائدة في مجتمع ما وفي فترة زمنية معينة.

ثانياً : الفرق بين النوع الاجتماعي والجنس

النوع الاجتماعي	الجنس
✓ له بعد اجتماعي. ✓ مكتسب. ✓ ثقافي. ✓ يتغير حسب السياقات التاريخية والثقافية مع الزمن ويتأثر بعوامل كثيرة. ✓ يشكل الشخصية الاجتماعية للإنسان ويحدد أدواره ومكانته في مجتمع ما. ✓ تختلف الفروقات باختلاف العرق واللون والطبقة الاجتماعية والدين والثقافة والعمر والحالة الاجتماعية.	✓ له بعد بيولوجي (نساء ، رجال). ✓ يخلق معنا. ✓ كوني. ✓ لا يتغير مع الزمن. ✓ الفروقات بين النساء والرجال هي نفسها في جميع أنحاء العالم.

النوع الاجتماعي:

الاختلاف (في الأدوار والعلاقات) المبنية اجتماعياً ، المتطوره عبر الزمن والثقافات.

الجنس :

الاختلافات البيولوجية.

الاتفاقية رقم 111 بشأن التمييز (1958):

أي تفریق أو استبعاد أو تفضيل يقوم على أساس العرق أو اللون أو الجنس أو الدين أو الرأي السياسي أو الاصل الوطني أو الأصل الاجتماعي ويكون من شأنه ابطال أو اضعاف تطبيق تكافؤ الفرص أو المعاملة في الاستخدام أو المهنة.

المساواة بين الرجل والمرأة:

التساوي في:

- 1 - الحقوق.
- 2 - المسؤوليات.
- 3 - الفرص.

ثالثاً : ادماج النوع الاجتماعي:

استراتيجيه تجعل اهتمامات النساء والرجال وتوقعاتهم بعداً اساسياً في تصميم السياسات والبرامج وتطبيقها ومراقبتها في كل المضامير السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

بحيث يستفيد النساء والرجال على قدم المساواة ويوضع حدا لعدم التكافؤ.

- أكثر من 80% من الرجال في سن العمل من القوى العاملة مقارنة ب 54% من النساء.
- تشكل النساء 70% من 1,3 مليار شخص يعيشون تحت خط الفقر المدقع.
- يعمل نصف السكان النشيطين في العالم في مهن "نسوية" أو "ذكورية" مع غالبية النساء اللواتي يتقاضين رواتب أقل وحماية اجتماعية أدنى.
- لا يترافق ازدياد عدد النساء في النشاطات مدفوعة الأجر بتحسين ملموس ، وهناك ازدياد للعمل الجزئي وللعمل في القطاع غير الرسمي أو المنازل ، وتتراوح اجور النساء بنسبة 20 الى 30% أقل من الرجال.
- يستمر عمل المرأة في مهن "الرعاية" التي ان حسبت تصل الى معدل 11000 مليار \$ سنوياً.
- تشغل المرأة 1% من المناصب الإدارية العالمية.
- لا تمتع النساء بنفس امكانيات التعليم والتأهيل والتطور المهني.

رابعاً : أدوار النوع الاجتماعي:

الأدوار	شرحها
1 الدور الإنجابي	تقوم به النساء حيث الحمل والولادة والتربية لكن الرجل عليه أيضاً التربية والرعاية
2 الدور الإنتاجي	انتاج السلع والخدمات حيث تقترن بالرجال بالرغم من عمل المرأة فيها
3 الدور المجتمعي	تطوير علاقات مجتمعية محدودة في الأسرة والمجتمع القريب
4 الدور السياسي	اتخاذ القرار في الأسرة أو خارجها وكان للمرأة دور في صناعة القرار وبروز قيادات

التطور في مقارنة الأمم المتحدة:

كثرة تداول مفهوم تمكين المرأة والجنس بحيث أصبح عبارة طنانة (buzzword) في مؤتمرات الأمم المتحدة. عبر الزمن ، انتقلت مقارنة الأمم المتحدة من دراسة "المرأة في التنمية" إلى دراسة "الجنس والتنمية" ؛ يتضح هذا الانتقال بين توجة مؤتمر نيروبي 1985 ومؤتمر بيجين 1995.

نقاط المقارنة	منهج "المرأة في التنمية" Women in Development WID	منهاج "الجنس والتنمية" Gender and Development GAD
المشكلة	تهميش النساء (نصف القوى المنتجة) عن عملية التنمية	التمييز بين المرأة والرجل ، مما يعيق عملية التنمية
نقاط البحث	المرأة	التمييز بين المرأة والرجل
الهدف	تنمية أكثر فعالية	تنمية عادلة ومستدامة ، مع مشاركة متكافئة لكل من المرأة والرجل
الحل	زيادة مشاركة المرأة لزيادة فعالية التنمية	تمكين الأفراد وتغيير النظم والمؤسسات
الاستراتيجيات	مشاريع محورها المرأة فقط	إدماج قضايا الجنس في الخطط والبرامج السكانية



الحماية

أولاً : مفهوم الحماية:

هي التدابير التي تتخذها المنظمات للحفاظ على سلامة الأشخاص من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي وغير ذلك من أشكال الأذى الذي قد يتسبب به موظف (أو شريك) أو عمليات المنظمة أو برامجها.

أهم الالتزامات تجاه الحماية التالي :

- إيجاد سياسات الحماية شاملة وفعالة تتوافق مع طبيعة نشاطها وتنفيذها بشكل فعال.
- تعيين أشخاص معينين بالحماية وتحديد مهامهم.
- تصميم برامج ومشاريع آمنة.
- إيجاد تدابير فعالة لتوظيف أكثر أماناً.
- ضمان فهم الموظفين والمتطوعين والمنتسبين لمتطلبات الحماية من الاستغلال والاعتداء.
- والتحرش الجنسيين وغيرها من أشكال الأذى والعمل على تلبيتها.
- تنفيذ متطلبات الحماية مع الشركاء والموردين والمتعهدين والاستشاريين والزوار.
- تقييم وإدارة المخاطر بشكل دوري.
- إيجاد ترتيبات مناسبة للتعامل مع مزاعم سوء السلوك (آلية الإبلاغ والشكاوى).
- اشراك المجتمعات المحلية في التخطيط ووضع التدابير اللازمة.

فى مقر العمل :

- توفير السياسات المرتبطة بالحماية.
- تحديد المعنيين بالحماية.
- التوظيف الآمن.
- التدريب.
- توفير تدابير للتعامل مع مزودي الخدمات والعلماء.
- توفير إدارة آمنة لاستخدام المعلومات وحماية البيانات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- توفير آلية للإبلاغ والشكاوى.

ثانياً : مهام منسق الحماية:

- يختلف المسمى الوظيفي للمنسق من منظمة إلى أخرى (مسؤول الحماية - الصون أو منسق ، ضابط).
- ترتبط المهام بأحد أعضاء مجلس الأمناء وبالإدارة التنفيذية.
- لديه مسؤولية رئيسية عن الحماية.
- هو الشخص الذي يجب على الموظفين إبلاغه بأي إفصاحات أو مخاوف.
- يقدم المشورة بشأن الحماية والدعم للموظفين الآخرين.
- التنسيق مع مقدمي الخدمات المجتمعية والجهات الخارجية.
- يقوم بإحالة المخاوف إلى الجهة المختصة.
- ترتيب التدريب للموظفين أو الشركاء ، وكذلك تقديم المشورة
- يقوم بالتحقيق والتصرف بشأن انتهاكات الصون إذا توفرت لديه المهنية

الإجراءات التي يجب مراعاتها لاستيعاب متطلبات الصون مع الموردين التالي :

- ضمن تحديد الشروط المرجعية للعمل يجب التأكيد على الالتزام بالصون والتوقعات من مقدمي الخدمات.
- عند إعداد دعوة لتقديم المقترحات يجب الطلب من مقدمي الخدمات توضيح كيفية تقديمهم للخدمة المطلوبة، بما في ذلك كيفية صون الأفراد .
- الطلب من مزود الخدمة تقديم سياسات الحماية وقواعد السلوك وما إلى ذلك .
- إجراء مقابلة مع مزود الخدمة للتأكد من قدرتهم على القيام بالعمل المطلوب وطرح أسئلة حول الصون.
- طلب خطابات توصية من مزودي الخدمة المراد التعاقد معهم ويُفضّل طلب اثنين على الأقل من خطابات التوصية من جهات سبق لمزود الخدمة العمل معها خلال 12 - 24 شهراً الماضية متضمنة مقاربتهم حول الصون.
- التحري من جميع المعلومات المتاحة عن مزود الخدمة .
- عند برم العقود مع مزود الخدمة يجب أن يشمل العقد بنود بشأن الصون والتوقيع على سياسة الحماية وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- إطلاع مزودي الخدمة على المعلومات الأساسية للعمل بما فيها التزاماتهم وواجباتهم بموجب سياسة الصون الخاصة بالمنظمة.

ارشادات يجب أخذها في الاعتبار عند كتابة مشاريع آمنة في القطاعات المختلفة :

- تقييم المخاطر بالشراكة مع المجتمعات المحلية ووضع خطة لإدارة المخاطر.
- تصميم المشروع مطابق لمبادئ الحماية .
- مراعاة حساسية النزاع أثناء تصميم المشاريع والبرامج.
- تخصيص موارد بشرية كافية لأنشطة الصون.
- مراعاة تدابير الصون أثناء الإشارة إلى آليات استدامة المشروع .
- توضع نفقات لأنشطة الصون ضمن الموزنة الأساسية للمشروع أو تكاليف البرنامج في مقترحات المشاريع المقدمة.
- توفر سياسة الحماية والإجراءات المتعلقة بها .
- توفر السياسات ذات العلاقة .
- جمع الأدلة الداعمة وتقديمها.

1- تنفيذ المشاريع

ارشادات يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذ المشاريع:

- تدريب الموظفين والمتطوعين والشركاء على الصون وكيفية تعرض الفئات المختلفة للخطر.
- تنفيذ استراتيجيات تخفيف المخاطر.
- تنويع العاملين بالمشروع من ناحية النوع الاجتماعي ..الخ.
- توعية المجتمع المحلي بشأن الصون وبلغة مناسبة.
- توعية المجتمع المحلي حول آلية الإبلاغ والشكاوى.
- اخذ تدابير الصون في الاعتبار اثناء تسلم المشروع للمجتمع المحلي.



Kingdom of
Netherlands



القيادة الدولية
1998

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

