



المركز الوطني للمجتمع المدني



كفاءات + للتدريب و تطوير قدرات المجتمع المدني  
منصة تكوين عن بعد خاصة بالمجتمع المدني

# تسيير الموارد البشرية في الجمعية

المدرّب حاجر بوعلام



# أهداف التدريب



فهم الإطار النظري و التطبيقى لتسيير الموارد البشرية الجموعية

التحكم في أدوات تسيير الموارد البشرية المتطوعة و الأجيحة في الجمعيات



## توصيف عام للدورة

تضمن الدورة التدريبية موضوع تسيير الموارد البشرية  
الجمعية من خلال فهم الإطار النظري و التطبيقى  
و التعرف على آليات تسيير الموارد البشرية المتطوعة  
و الأجرة و التحكم في تقنيات تسييرها



# برنامج دورة التدريب

1-تسيير الموارد البشرية المتطوعة

2-تسيير الموارد البشرية الأجيعة



# المحور الأول

## الأهداف التعليمية

فهم الإطار النظري و التطبيقي لتسيير الموارد البشرية الجموعية  
التعرف على آليات تسيير الموارد البشرية المتطوعة  
التحكم في تقنيات تسيير الموارد البشرية المتطوعة

## محتويات المحور

مفهوم تسيير الموارد البشرية  
الموارد البشرية المتطوعة  
البحث عن المتطوعين  
تسيير المتطوعين



# 1- مفهوم تسيير الموارد البشرية الجموعية

• أصبحت إدارة الموارد البشرية لها دور هام في التسيير الجموعي، حيث إنها تهتم بالموارد البشري الذي يعمل على إنجاز المهام والأنشطة والمشاريع والخدمات العديدة التي تسعى إليها المنظمة، وللعنصر البشري دور هام ورئيسي في تحقيق الأهداف؛ فهي تهتم بالأمر التي تتعلق بالأفراد العاملين في كل منظمة من منظمات المجتمع المدني؛ **تبدأ باستقطابهم، اختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، والعمل على التخطيط الجيد لتطوير أدائهم،**

وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون الحياة الجموعية وأيضًا **تعمل على تنمية مهاراتهم المتعددة؛** كمهارة العمل الجماعي والقيادة وغيره، وتسعى للتغلب على الصعوبات التي تواجهها المنظمة أثناء أداء مهامها.



## 2-الموارد البشرية المتطوعة

### ماهية التطوع

هو التبرع **بالجهد** أو **المال** أو **الوقت** أو الثلاثة معا للقيام بعمل أو أنشطة لخدمة المجتمع ليس مطالباً به الفرد أو مسئولاً عنه ويتم بدافع غير مادي حيث لا يأمل المتطوع الحصول على مردود مادي مقابل تطوعه وحتى لو كان هناك بعض المزايا المادية فهي لا تعادل الجهد والوقت المبذول في العمل التطوعي

### المتطوع

هو الفرد أو المواطن الذي يعطي وقتاً وجهداً بناءً على اختياره الحر ومحض إرادته لإحدى منظمات المجتمع المدني وبدون أن يحصل أو يتوقع أن يحصل على عائد مادي نظير جهده التطوعي

## 2-الموارد البشرية المتطوعة -تابع

### •مبادئ خاصة بالمتطوع :

1. لمتطوع ليس شخصا له الأجرة
2. لا يتم تشغيل متطوعا إنما يتم تنشيطه و تحفيزه
3. يجب فهم مصدر الإنخراط للتطوع
4. يجب ضمان الإستقطاب المستمر
5. من الجيد أن نعثر عليهم...لكن من الأفضل أن نحفظ بهم.



## 3- البحث عن المتطوعين

### دوافع الانخراط :

1. الحاجة للأخر.
2. إحساس بأهمية القضية
3. تجريب مشروع احترافي أو نشر كفاءات

# 3- البحث عن المتطوعين-تابع

## الشروط اللازمة لإيجاد المتطوعين

1. أن تكون مستقظا و مقنعا للتحديد الجيد لمضمون المهمة،
2. أقلمة هذه المهمات و مضامينها على المتطوعين الأكفاء،

## كيفية إستقطاب المتطوعين

- **التسويق للجمعية** : جعل نشاط الجمعية واضح و يّبين ، يجذب المتطوعين ليمدوا يد العون (الاتصال الخارجي).
- **التواصل** :التحادث المباشر بين المتطوعين المنخرطين و المتطوعين في محيط الجمعية و ترقية التواصل.
- **النداء الخارجي لبحث نشيط** :صفحات الفايسبوك، والحضور للقاءات العامة، إعلانات في الجرائد ...الخ



# 4-تسيير المتطوعين

1.الاستقبال

الاعتراف و التثمين

2.الإشراك

4.التكوين

3.التشيط

# 1- الإستقبال:

- تقديم مشروع الجمعية بوضوح و الاتجاهات المختلفة للنشاط، أماكن تطبيقها و الفائدة المرجوة.
- فهم و إدراك القدرات و الخبرات التي تميز المتطوعين الجدد
- تركهم يعبرون عن آمانياتهم ، رغباتهم ومهارتهم حتى يتمتوظفها في مهام تناسبهم.



## 2-الإشراك أو الإدماج

• يتمثل الأمر في "إقدام" المتطوع (مع شخصيته - حماسه - نشاطه و كفاءاته) في منظومة الجمعية يجعله يتحرك بصفة فعالة و يعزز هذا بربط تعهد معنوي معه يحدد فيه بوضوح :

1. القيم "المطبقة" في الجمعية.
2. الطموح الذي يؤدي في أغلب الأحيان إلى التكوين .
3. الاحتياجات التقنية والوظيفية للمهمة المختارة.
4. العلاقات الشخصية بأعضاء الفريق والجمعية و مسيرته المستقبلية مع الجمعية .



## 3-التنشيط

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

**فيما يمكن دوري و ما مهمتي في المكان الذي اشغله في جمعيتي ؟**

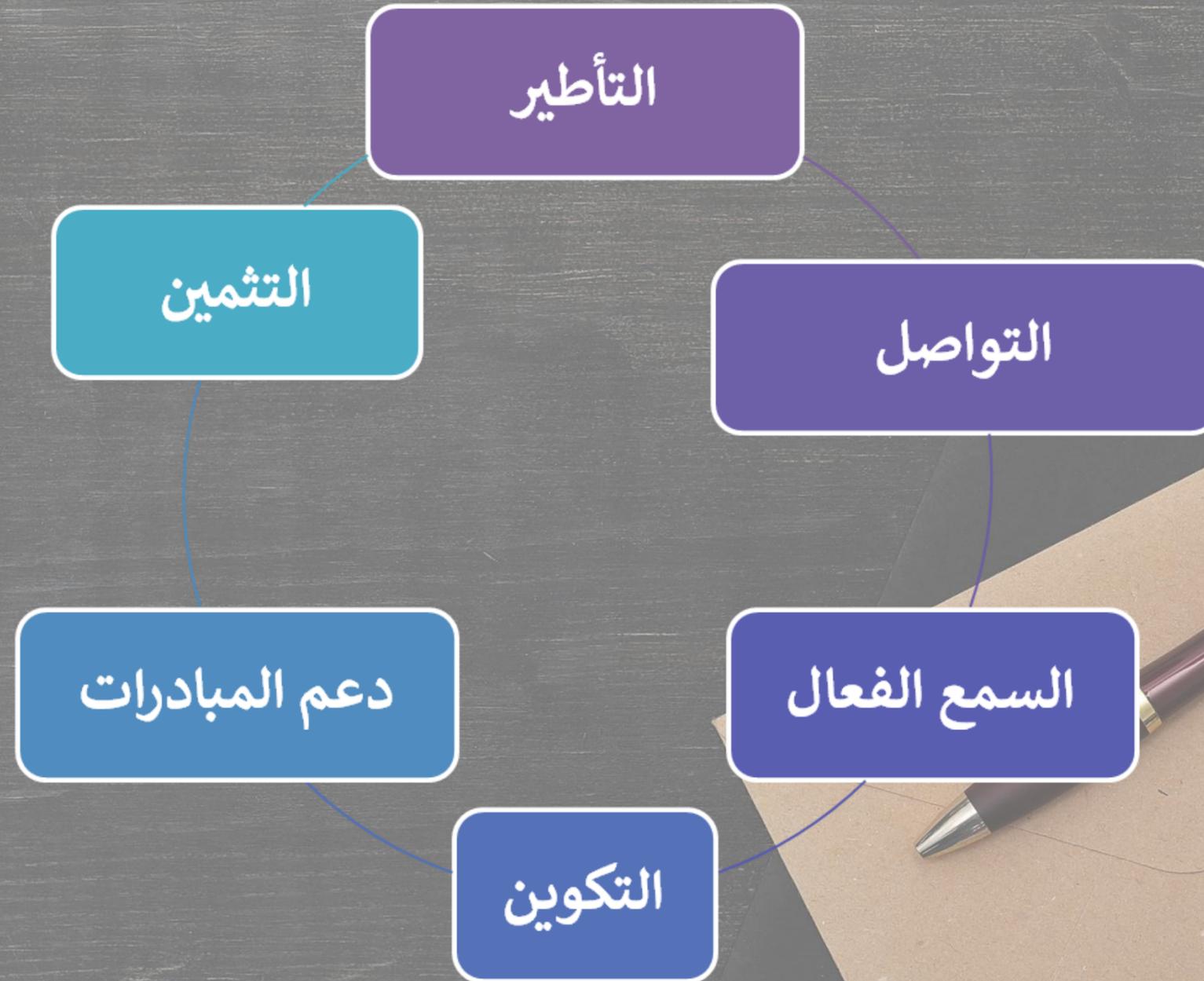


## 3-التنشيط

- من الضروري وضع **جدول للقاءات** و احترام مواعيده ثم العمل علي تحقيق الهدف منها، مع إعلام المتطوعين الذين لم يستطيعوا الحضور بحوصلة الاجتماعات، وهذا ما **يحسسهم بالانتماء** سواء انخرطوا أم لم ينخرطوا .
- **ثقافة الحياة الجماعية** و تحقيق التوافق الاجتماعي محرك أساسي لإرضاء المتطوعين، بشرط احترام القيم و احترام الغير و القرارات المتخذة جماعيا
- **السعي للاستماع لكل المتطوعين** خلال الاجتماعات و التأكد من فهم المتطوعين لكل ما قيل في الاجتماع.



# آليات التنشيط



## 4-التكوين

**التكوين** هو كل عملية تعزيز وتطوير وإنتاج كفاءة فردية أو جماعية تعود بالفائدة على الفرد والجمعية من حيث التخطيط والأداء والتسيير...إلخ كما يؤثر مستوى التكوين على المشروع الجمعي للجمعية.

• عند الشروع في تكوين المتطوعين وجب :

### **تحديد الحاجيات /الإنتظارات**

• الجانب المعرفي (معرفة المشروع الجمعي، هيكله و تسيير المنظمة، المعلومات المسبقة فيما يخص الموضوع...إلخ )،  
• التحسيس بالمسؤولية المنوطة لكل متطوع،  
• تعلم حسن التصرف التقني أو الأدائي .

• عند الشروع في تكوين المتطوعين وجب تحديد :

### **أ- تحديد الموارد اللازمة:**

- داخليا ؟ خارجيا ؟ بالشراكة؟ فرص متاحة...إلخ

### **ب- تحديد الطرق التي يمكنني استعمالها**

- جمع الخبرات ، الاستشارات ، العمل الجماعي، الدورات التكوينية ...إلخ



## 5- الاعتراف و التثمين:

• تنمو روح **الانتماء** لدى المتطوعون للجمعية على قدر الثناء عليهم بالأعمال المنجزة.  
• قد يكون الثناء عليهم فردا فردا للتأثير الشخصي أو جماعيا للتأثير السلوي.

• يمكن استعمال وسائل عديدة لتثمين أداء المتطوعين منها جواز سفر المتطوع Le  
passeport du bénévole:

- **الهدف من جواز سفر المتطوع:**

يمكن المتطوعين من ترك أثر مكتوب عن إنجازهم لمهامهم، مدة تطوعهم، النتائج المتحصل عليها...إلخ.



## البطاقة الشخصية للوقت



اللقب: .....

الاسم: .....

رقم المنخرط: .....

رقابة المسؤول	عدد الساعات	نوع العمل المنجز	التاريخ

إمضاء المتطوع

المجموع

## 6- انتهاء أو توقف فترة التطوع للفرد

**انتهاء فترة التطوع** وارد جدا في الحياة الجمعوية، لذي وجب دائما **تحليل أسباب التوقف** المحتملة :

1. قد يكون التوقف لا مفر منه لإرتباطه بحياة الجمعية.
2. قد يكون من قبل الجمعية لأسباب تنظيمية أو مهنية أو تأديبية
3. قد يكون لعدم تأقلم المتطوع أو لتحديد مدة التطوع أو تصرف خاطئ... الخ
4. قد يكون بقرار من قبل المتطوع لأسباب شخصية.

**عند حدوث توقف التطوع لابد الحرص دائما على :**

- عدم تأثير رحيل متطوع على وتيرة أو جودة تنفيذ المهام.
- القيام بتسليم المهام بين المتطوع المتوقف و المتطوع المستخلف.
- سماع نصائح لتحسين الأداء و التعبير عن الآراء من طرف المتطوع المتوقف.
- البقاء على علاقة جيدة مع المتطوع المتوقف دون نسيان التأكيد على إيجابيات الفترة المشتركة بينه و بين الجمعية.



# كلمة ختامية للمحور

• إن كان المتطوع لا يتقاضى أجرا فهذا ليس لثمنه الزهيد بل لأن التطوع لا يقدر بثمن.  
• لا يجب انتقاد متطوعا لا يستطيع استخلافه.



# المحور الثاني

## الأهداف التعليمية

فهم الإطار النظري و التطبيقات لتسيير الموارد البشرية الأجيّة  
التعرف على آليات تسيير الموارد البشرية الأجيّة  
التحكم في تقنيات تسيير الموارد البشرية الأجيّة

## محتويات المحور

تحديات تسيير الموارد البشرية الأجيّة  
مراحل توظيف الموارد البشرية الأجيّة  
تحقيق وفاء الموارد البشرية الأجيّة  
العلاقة ما بين الموارد البشرية الأجيّة و المتطوعة

# 1-تحديات متعلقة بتسيير الموارد البشرية الأجيال

ضمان وفاء و  
ديمومة الموارد  
البشرية  
المأجورة

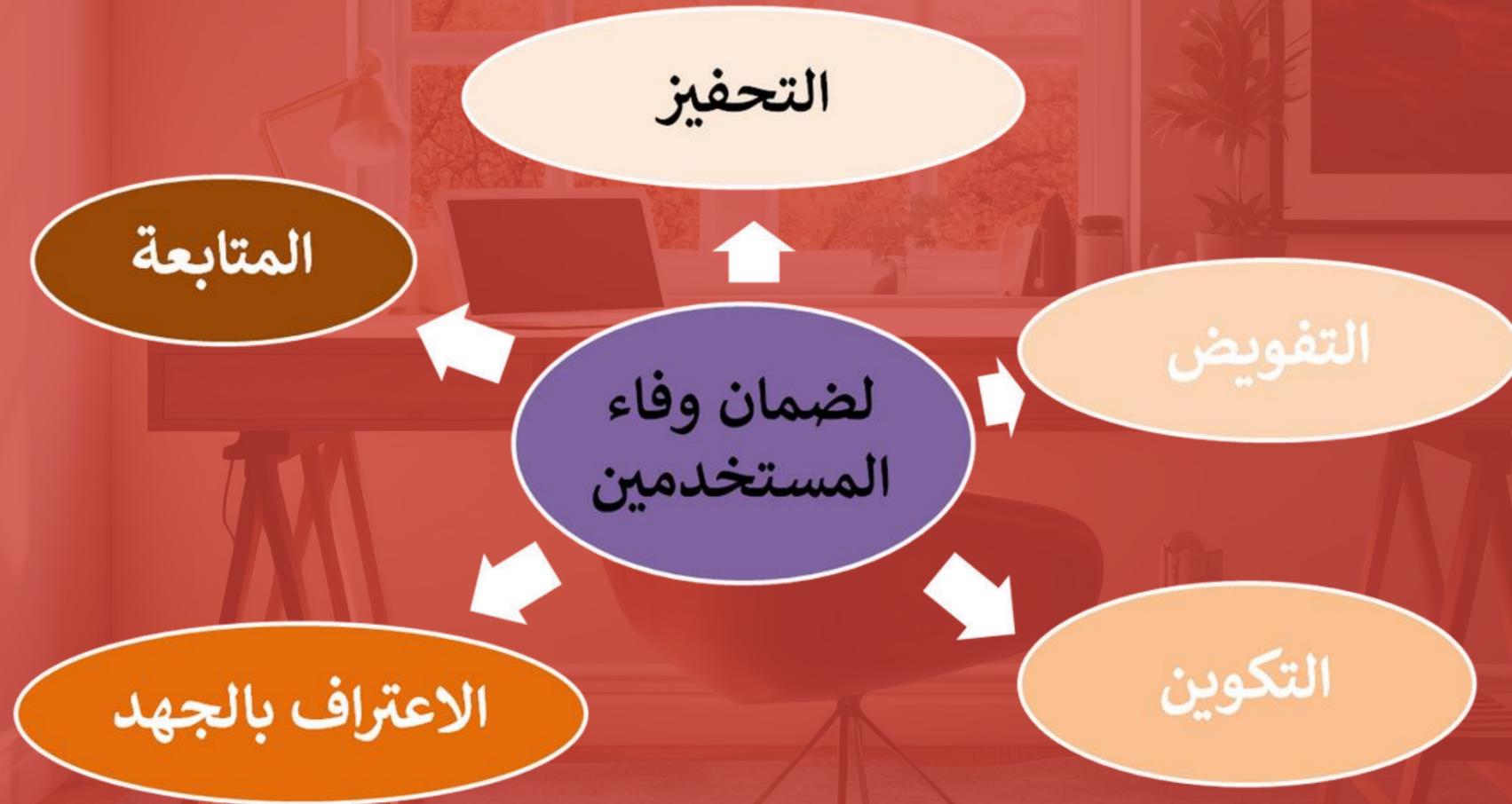
إيجاد موارد بشرية  
مكونة و ذي خبرة

التعبأ الأموال  
للموارد البشرية  
مأجورة

## 2-مراحل توظيف الموارد البشرية الأجيرة



## 3-تحقيق ولاء الموارد البشرية الاجيرة



## 3-تحقيق ولاء الموارد البشرية الاجيرة

### 1.-التحفيز La Motivation

و تتمثل في عوامل التحفيز الأساسية و عوامل التحفيز البيئية  
**أولاً: عوامل التحفيز الأساسية:**

الإحساس أن دور المستخدم مهم بالجمعية l'importance  
الإحساس بالإنجاز l'accomplissement

الإحساس بتطوير قدرات المستخدم le Développement personnel  
وضوح المهام المطلوبة la clarté de la fonction

### **ثانياً : عوامل التحفيز البيئية :**

هي كل العوامل المحيطة المستخدم مثل مكان العمل، ظروف العمل، أوقات العمل، الراتب...الخ.

## 3-تحقيق ولاء الموارد البشرية الاجيرة

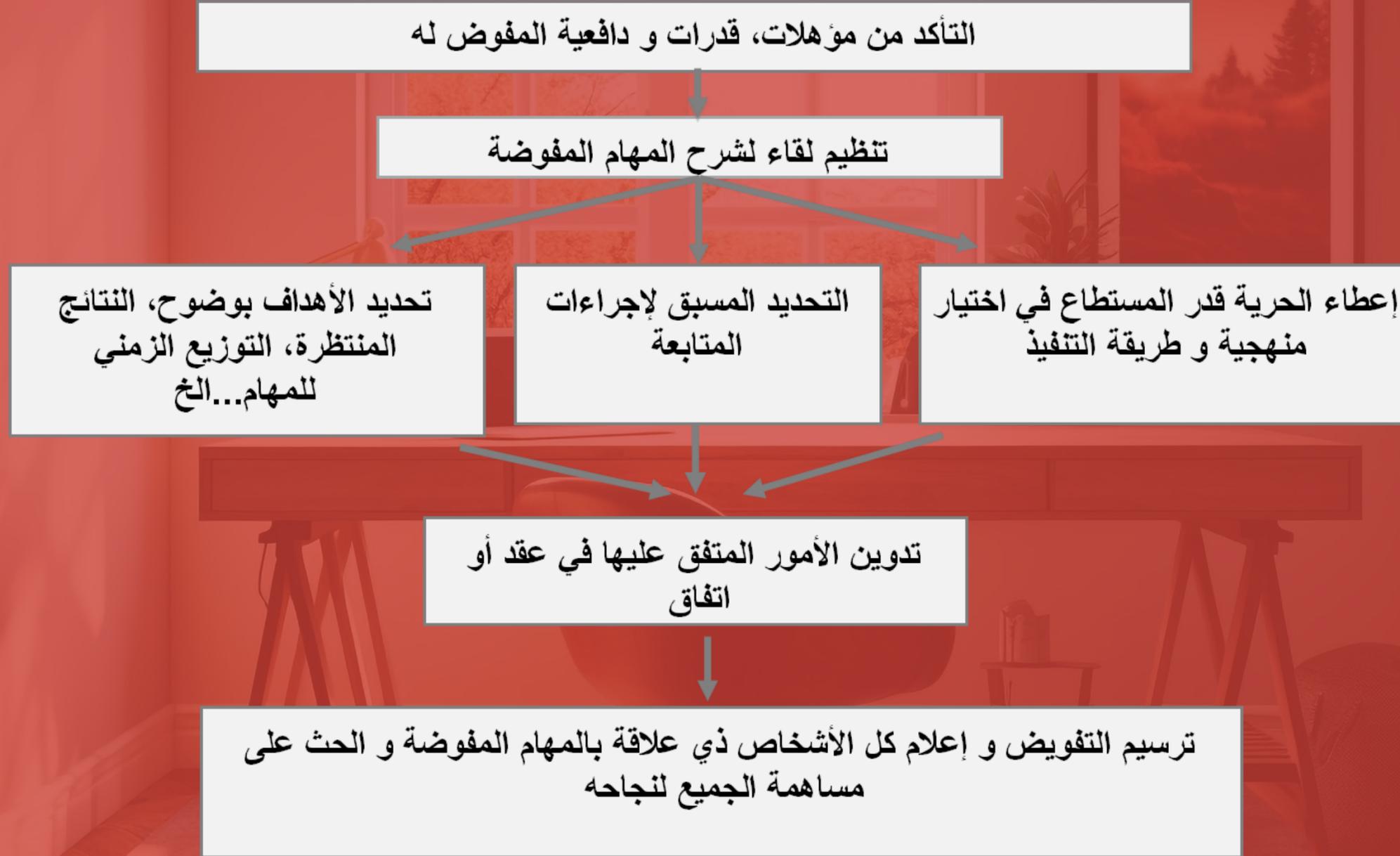
### 2- التفويض La délégation

أن تفوض يعني إسناد المهام و المسؤوليات للغير و المرؤسين .  
هفوائد التفويض :تتمثل في التحفيز -الالتزام -تطوير الفرد -تطوير روح  
المسؤولية والمبادرة و الاستقلالية -ربح الوقت و الفعالية للمفوض .

### ثلاثة مقاييس التي تؤخذ في الحسبان عند تفويض المهام :

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

## 3-تحقيق ولاء الموارد البشرية الاجيرة



## 3-تحقيق ولاء الموارد البشرية الاجيرة

**3-التكوين . La formation.** جعل من التكوين كل ما يعني تثمين ، تطوير و إنتاج الكفاءة الفردية و الجماعية ، لصالح الأشخاص و المشروع الجمعي .عند التحضير للتكوين و جب معرفة :

**ا -ما نوع الحاجيات /المنتظر ؟**

•معرفة متطلبات المهام المتعلقة بالوظيفة  
•التحصل على المعارف التقنية أو المعارف المتعلقة بالتصرف في المهام المتعلقة بالوظيفة.

•الحاجيات المتعلقة بتطوير القدرات

**ب -ما هي الموارد المتوفرة /أو الموارد للإيجاد؟**

•داخليا او باشتراك مع (الشراكات ... )

**ج -باستعمال بعض الوسائل :** تقاسم المعرفة، المرافقة ، الدورات التدريبية ، التدريب في الميدان أو العمل في فرق على حل مشكل ما ،...إلخ

## 3-تحقيق ولاء الموارد البشرية الاجيرة

### 4- الإِعتراف: La reconnaissance

الاعتراف الفردي هي القدرة على **تمييز شخص** من باقي أعضاء المجموعة كرد على مجهود مبذول، عملية ذي أهمية قصوى سواء بالنسبة للموارد البشرية المأجورة أو المتطوعة لما لها من أثر طيب في دافعية الأفراد.

**غياب الاعتراف قد يتسبب في سلوكيات سلبية لدى الفرد ليجلب الاهتمام وليعبر عن إحساسه بالإحباط .**

## 3-تحقيق ولاء الموارد البشرية الاجيرة

### 5- المتابعة: Le suivi

#### المهام و الأهداف

#### المتابعة القبليّة

إجراء مقابلة مع المستخدم للتأكد من تحكّمه في الموضوع و قدرته على أداء مهامه على أحسن وجه و فهمه الجيد لما هو منتظر منه

#### المتابعة الوسطية

هي عبارة عن نقاط متابعة خلال تادية المستخدم لمهامه، قد تكون مبرمجة أو للإستجابة لحالة استثنائية تتطلب عملية تقويم، قد تكون كذلك استجابة لطلب من المستخدم لتسهيل عمله أو حلحلة صعوبات يواجهها. تكون كذلك هذه المتابعة فرصة لتقييم مدى نجاعة الوسائل المستعملة مقارنة بالنتائج المرجوة ، نتائج هذه المتابعة تكون بالتأكيد، التثمين أو التصحيح.

#### المتابعة البعدية

أو التابعة النهائية، هدفها تقييم مدى الوصول إلى النتائج و تحليلها.

## 4-العلاقة بين الموارد البشرية الأجيرو و الموارد البشرية المتطوعة

### نقاط الخطر

عدم وضوح المشروع الجمعوي و  
الأهداف المرجوة

عدم الوضوح في تحديد مهام و  
دور كل واحد منهما

إحساس باللاعدل إن كان  
المتطوعون يقومون بنفس  
مهام المستخدمين لكن  
بدون مقابل

إختلال في مستويات  
الإدماج و دراسة  
الإحتياجات الفردية

إختلال في هرم  
المسؤوليات و  
هيكل تمظيم  
الموارد البشرية  
الجمعوية



## العلاقة بين الموارد البشرية الأجيال و الموارد البشرية المتطوعة

### كيفية تفادي نقاط الخطر:

- تحديد بوضوح مشروع الجمعية، إستراتيجياتها و أهدافها.
- القيام بعملية الاستشارة الداخلية قبل أي عملية توظيف.
- تحديد بوضوح دور كل فرد في المنظمة، مهامه و مكانته في الهيكل التنظيمي.
- تثمين أهمية دور كل فرد في المنظمة و السهر على الرفع من مستوى الإحساس بالانتماء، بالإنجاز و بتطوير الذات .
- خلق فضاءات للالتقاء و التبادل لتقوية الروابط بين المستخدمين و المتطوعين.
- التذكير الدائم بأهمية التنسيق و التعاون بين مختلف الموارد البشرية الجمعوية.
- خلق فضاء للاستشارة و ابداء الرأي بالنسبة للمستخدمين مما سيعزز روح المبادرة فيهم.
- تنظيم تشاطات ترفيهية تجمع فيها مختلف فئات الموارد البشرية الجمعوية .



## خلاصة

إن العمل على ترقية أداء المجتمع المدني لا يتم إلا بترقية أداء الفرد في المنظمة ومرافقته في أداء مهامه بطريقة فعالة، لذي وجب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم عوامل النجاح الجمعي و من بين أكثرها تأثيرا و تعقيدا في نفس الوقت، فالاستثمار في الموارد البشرية سواءا المتطوعة أو الأجرة هو ضمان للديمومة و تحقيق الأثر المرجو من الجمعية في مجال نشاطها و نظامها البيئي.