



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المرصد الوطني للمجتمع المدني

بالتنسيق مع ولاية الشلف



ينظم



دورة تكوينية

لفائدة

منظمات المجتمع المدني

المحلية



دار الثقافة - الشلف

الأربعاء 06 مارس 2024



<https://learning.marsad.dz>

المرصد الوطني للمجتمع المدني



الدعائم البيداغوجية

يوم تكويني لفائدة منظمات المجتمع المدني
المحلية لولاية الشلف
6 مارس 2024 - دار الثقافة

برنامج اليوم التكويني :

- 1- الديمقراطية التشاركية،
- 2- قواعد التسيير المالي السليم للجمعيات،
- 3- المهارات القيادية،
- 4- دورة حياة المشروع،
- 5- التطوع الإحترافي ،



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المرصد الوطني للمجتمع المدني
بالتنسيق مع ولاية الشلف



يُنظَّم



دورة تكوينية
لفائدة

منظمات المجتمع المدني
المحلية



دار الثقافة - الشلف
الأربعاء 06 مارس 2024



<https://learning.marsad.dz>

المرصد الوطني للمجتمع المدني



الديمقراطية التشاركية

المدرّب علي زين العابدين



أهداف التدريب

فهم أسس المقاربة التشاركية و أهم نماذجها

تعلم آليات تفعيل الديمقراطية التشاركية

المقدرة على تطبيق مبادئ الديمقراطية التشاركية في عمل منظمات المجتمع المدني



توصيف عام للدورة

تعيش العديد من الدول والحكومات اليوم مرحلة جديدة ترتبط بشكل كبير بالحياة السياسية وأنماط الممارسة، حيث برز مفهوم جديد يعزز إشراك المواطن في رسم السياسة العامة للبلد والمضي نحو المشاركة الفاعلة قصد تحقيق جملة من المخرجات المتعددة الأوجه من شأنها تغيير نمط العلاقة بين المجتمع المدني والدولة عن طريق تمكين الجمعيات ومختلف المنظمات من ممارسة الحقوق و المشاركة في تسير الشأن العام،

من خلال هذه الدورة التدريبية سيتم التعرف على آليات المشاركة الفعالة للمجتمع المدني في التنمية المحلية والوطنية وتفعيل دور المجتمع المدني في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.



برنامج دورة التدريب

- 1- الإطار المفاهيمي للديمقراطية التشاركية.
- 2- أنماط ومجالات استخدام الديمقراطية التشاركية.
- 3- مخرجات تفعيل الديمقراطية التشاركية.



المحور الأول

الأهداف التعليمية

التعرف على مفهوم الديمقراطية التشاركية
الإلمام بنماذج الديمقراطية التشاركية

محتويات المحور

- 1- الإطار المفاهيمي للديمقراطية التشاركية
- 2- أدوات تحقيق مقارنة الديمقراطية التشاركية
- 3- نموذج الديمقراطية التشاركية

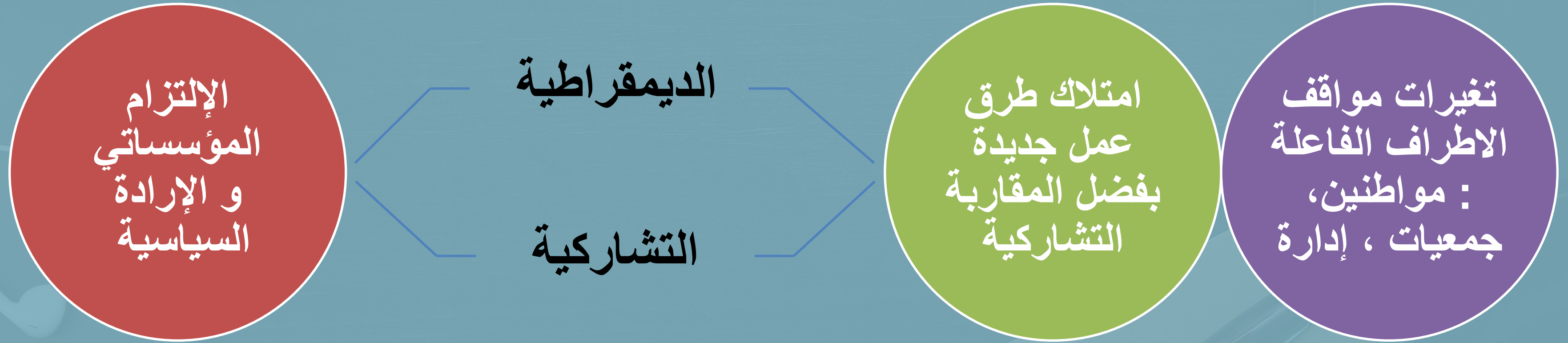
المفاهيمي للديمقراطية التشاركية

تعرف **الديمقراطية التشاركية** بأنها عملية تقوية مشاركة المواطنين في اتخاذ القرار بناء على التدبير المشترك للشأن العام، وهو ما يفند نجاح النظرية الرامية إلى النموذج المتعلق بنظرية الحكم من الأعلى إلى الأسفل **Top-Down** والتي تبين أن تنفيذ القرارات يأتي من خلال إشراك المواطن المستهدف أو جمعيات المجتمع ،

الديمقراطية التشاركية هي جملة من الآليات والإجراءات التي تمكن من إشراك المجتمع المدني والمواطنين عموما في صنع السياسات العامة وتفعيل الدور الذي يمارسونه من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بتدبير الشأن العام عن طريق التفاعل المباشر مع السلطات القائمة، سواء على الصعيد الوطني أو المحلي، ترمي لحل المشاكل عن قرب، وضمان انخراط الجميع في ذلك من خلال تطوير التكامل بين الديمقراطيتين التمثيلية والتشاركية،

• **ركز المشرع الجزائري على أهمية الديمقراطية التشاركية من خلال إدراجها ضمن دستور الفاتح نوفمبر 2020، لاسيما ما نصت عليه أحكام المادة 16 و المتضمنة "تشجيع الدولة للديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية ، لاسيما من خلال المجتمع المدني"**

2- أدوات تحقيق مقارنة الديمقراطية التشاركية





3- نموذج الديمقراطية التشاركية

أصحاب القرار

T
O
P
D
O
W
N



B
O
T
T
O
M
U
P

المواطنین



الديمقراطية التمثيلية

أصحاب القرار



TOP
DOWN



المواطن



من خلال هذا المحور تم التعرّيج على كل من مفهوم الديمقراطية التشاركية و تبيان أهميته و ارتباطه بنشاط منظمات المجتمع المدني باعتباره فضاء حقيقي لممارسة الدور المباشر في مجال المشاركة في صياغة القرارات الخاصة بالشأن العام و متابعة تنفيذها و ضمان المسائلة الناجعة قصد تحقيق الأهداف المجتمعية ذات الأثر المباشر على رفاه المواطنين



المحور الثاني

الأهداف التعليمية

التعرف على مختلف على أنماط الديمقراطية التشاركية

محتويات المحور

أنماط الديمقراطية التشاركية

أنماط الديمقراطية التشاركية

1. الاستفتاء العام.
2. تشكيل المجالس المحلية والمجالس المجتمعية.
3. التدقيق المالي الاجتماعي.
4. الجمعيات
5. مساهمة المجتمع المدني كشريك في رسم السياسة العامة للحكومة.
6. التعاوانيات.

استنتاج:

من خلال دراسة أنماط الديمقراطية التشاركية يمكن استنتاج مستويات متعددة تتعلق بمستويات الاستخدام المرتبطة بالمعلومة، الاستشارة، التشاور، الفكر التعاوني



من خلال التطرق لهذا المحور ، تم عرض أهم أنماط الديمقراطية التشاركية قصد تمكين منظمات المجتمع المدني من التعرف على مختلف الآليات المناسبة لتحقيق أهداف التنمية المحلية بما يوافق الانشغالات و المقترحات التي رصدها سابقا،





المحور الثالث

الأهداف التعليمية

التعرف و الإلمام بأهم مخرجات تفعيل الديمقراطية
التشاركية

محتويات المحور

مخرجات تفعيل الديمقراطية التشاركية

مخرجات تفعيل الديمقراطية التشاركية

1. تكوين ثقافة سياسية.
2. التنشئة السياسية .
3. التنشئة الاجتماعية.
4. التنمية السياسية.
5. مكافحة أنماط الفساد: سياسي، إداري، اقتصادي ومالي، مجتمعي



قصد ضمان فعالية الديمقراطية التشاركية لابد من ضمان
التسيير الفعال لمختلف مكوناتها و هذا من أجل تمكين منظمات
المجتمع المدني من المساهمة في دعم الديمقراطية التشاركية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المرصد الوطني للمجتمع المدني
بالتنسيق مع ولاية الشلف



ينظم

دورة تكوينية
لفائدة
منظمات المجتمع المدني
المحلية

دار الثقافة - الشلف
الأربعاء 06 مارس 2024

<https://learning.marsad.dz>

المرصد الوطني للمجتمع المدني



قواعد التسيير المالي السليم للجمعيات

بورقازن عادل
مدرب و مستشار

مقدمة

إن الدور المنتظر من فعاليات المجتمع المدني كفاعل فعال وحقيقي في الساحة الوطنية، يتطلب من المسؤولين على الجمعيات ضرورة تغيير الكثير من المناهج والآليات في تسيير هذه الأخيرة بغية الوصول إلى الاحترافية المنشودة و بالتالي المساهمة التنموية الوطنية والمحلية.

ولعل من أهم ركائز **الحوكمة الرشيدة** للجمعيات هو **التسيير المالي السليم** وفق القوانين الموجودة و بالمعايير و الجودة اللازمة

1-1- ماذا نقصد بالتسيير المالي للجمعية؟

عادة ما يعتقد أن التسيير المالي لأي جمعية هو تسيير للسيولة النقدية للجمعية فقط. لكن علينا التفكير أيضا في الموارد البشرية مع الموارد المالية و الوسائل او أملاك الجمعية، و جميع اوجه صرفها.

فالتسيير المالي هو العمليات التي **تتيح المتابعة الدورية** لجميع المعاملات المالية للجمعيات و يستهدف تحقيق توازن بين المداخيل و المصاريف و تقديم معلومات منتظمة من أجل تحديد **الوضعية المالية للجمعية**.

● **من يقوم بهذا العمل ؟ التسيير المالي من مهام أمين المال**

● **لمن توجه تقارير وتسجيلات التسيير المالي ؟** - المنخرطين (الجمعية العامة) -
المسؤولين والجهات الوصية. - الخدمات الجبائية و الأعباء

الاجتماعية . 3 - الممولين.

ما الذي جاء به قانون الجمعيات 06-12 في مجال التسيير المالي

✓ **المادة 19:** ضرورة تقديم التقارير الادبية و المالية للسلطة المختصة في اجل أقصاه 30 يوماً من المضادقة عليها من طرف الجمعية العامة

✓ **المادة 29:** تتكون موارد الجمعيات مما يأتي:

- اشتراكات أعضائها،
- المداخيل المرتبطة بنشاطاتها الجمعوية وأملاكها،
- الهبات النقدية والعينية والوصايا،
- مداخيل جمع التبرعات،
- الإعانات التي تقدمها الدولة أو الولاية أو البلدية

المادة 30: يمنع على أي جمعية الحصول على اموال ترد إليها من تنظيمات أجنبية أو تنظيمات غير حكومية أجنبية، ماعادا تلك الناتجة عن علاقات التعاون المؤسسة قانوناً. ويخضع هذا التمويل إلى الموافقة المسبقة للسلطة المختصة

✓ **المادة 31:** يعتبر استعمال موارد الجمعية وأموالها لأغراض شخصية أو أخرى غير تلك المنصوص عليها في قانونها الأساسي، تعسفاً في استغلال الأملاك الجماعية ويعاقب عليه بهذه الصفة طبقاً للتشريع المعمول به

✓ **المادة 33:** يمكن للجمعيات أن تستفيد من مداخيل ناجمة عن المساعدات المنصوص عليها في المادة 34 من هذا القانون والتبرعات العمومية. يجب ان تسجل جميع الموارد و المداخيل وجوباً في حساب إيرادات ميزانية الجمعية .

✓ **المادة 34:** يمكن لجمعية معينة تعترف لها السلطة العمومية أن نشاطها ذو صالح عام و/أو منفعة عمومية أن تستفيد من إعانات ومساعدات مادية من الدولة أو الولاية أو البلدية وكل مساهمة أخرى سواء كانت مقيدة او غير مقيدة بشروط .

المادة 35: يخضع منح الإعانات العمومية لكل جمعية إلى إبرام عقد برنامج يتلاءم مع الأهداف المسطرة من طرف الجمعية ومطابق لقواعد الصالح العام. ولا تمنح إعانات الدولة إلا بعد تقديم حالة صرف الإعانات الممنوحة سابقاً. ويجب أن تعكس مطابقة المصاريف التي منح من أجلها ذات الاعانات.

✓ **المادة 36:** دون الاخلال باحكام المادة 16 من هذا القانون، تخضع المساعدات و الاعانات التي تمنحها الدولة و الجماعات المحلية لقواعد المراقبة طبقاً للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

✓ **المادة 37:** يؤدي استخدام الجمعيات للاعانات و المساعدات و المساهمات لأغراض أخرى غير تلك المنصوص عليها في المادتين 34 و 35 إلى تعليقها او سحبها نهائياً ما لم ترخص بذلك السلطة العمومية في حالة تسديدها .

✓ **المادة 38:** يجب على الجمعية أن تتوفر على محاسبة مزدوجة معتمدة من قبل محافظ حسابات و يجب ان تتوفر على حساب وحيد مفتوح لدى البنك او لدى مؤسسة مالية عمومية .

2-1 - التزامات تتعلق بالتسيير المالي والمحاسبي:

1. مسك محاسبة و حفظ الوثائق المحاسبية والوثائق المثبتة للتقييدات المحاسبية والدفاتر مدة **10 سنوات**. حسب المادة 20 من القانون 11-07 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 المتضمن النظام المحاسبي المالي.

2. رفع تقرير سنوي للجهة الوصية عن أوجه استعمال الموارد خلال سنة واحدة

3. وجوب المصادقة على التقرير من طرف محافظ للحسابات يتم تكليفه من طرف مكتب

الجمعية بعد مصادقة الجمعية العامة مع تأكيد موافقته (**المرسوم التنفيذي 351-01**

المؤرخ في 10 نوفمبر 2001 المتضمن تطبيق المادة 101 من قانون المالية لسنة 2000 والمتعلقة

بكيفيات مراقبة استعمال اعانات الدولة او الجماعات المحلية للمنظمات والجمعيات)



1-4- مبادئ التسيير المالي

- × **التبسيط** : أي اعتماد ميزانية سهلة الفهم والتناول والانجاز.
- × **الوضوح** : ويتجلى في التوفر على رؤية واضحة بالنسبة لكل الموارد ولكل النفقات.
- × **الشفافية** : وذلك باعتماد وثائق الإثبات لكل العمليات المنجزة .
- × **المصدقية** : ومجالها تسجيل وتقييد وتدوين العمليات تباعا بالسجلات المحاسبية .
- × **التتبع والمراقبة** : مصاريف الجمعية ومداخليها يجب ان تكون متابعة و مراقبة من طرف الأجهزة المسيرة لها وكذا المانحين وكذا محافظ الحسابات في نهاية السنة

الممارسات الفضلى في التسيير المالي السليم

*1 **الوظيفة المالية داخل الجمعية:** بالرغم من ان التسيير المالي هو من مهام أمين المال والذي يجب أن يكون من الأفضل من ذوي الاختصاص في هذا المجال وملم بمختلف الجوانب و المهارات المتعلقة بهذا المجال (جانب قانوني، مسك المحاسبة، تطبيقات الكترونية في هذا المجال...) إلا أن هذا لا يعني أن يكون باقي الاعضاء لهم اطلاع ومعلومات قاعدية في مجال التسيير المالي (**فالجمعية العامة** هي من تصادق على التقرير المالي) **والمكتب التنفيذي** هو الهيئة المداولة داخل الجمعية

وبصفة خاصة **رئيس الجمعية** و بصفته الأمر بالصرف و المسؤول قانونياً و جزائياً عن الجمعية، فلا بد له من أن يكون هو الآخر مطلع وعلى دراية بالمبادئ العامة للتسيير المالي. وخاصة الجانب القانوني (قانون 06-12 و قانون 01-23 و القانون 01-05 المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال ومكافحة الارهاب.

***2 الوظيفة المالية داخل الجمعية:** لا بد من وجود من يساعد أمين المال في وظيفته ولما تكون لجنة مالية خاصة من أعضاء الجمعية العامة. وإذا كانت هناك العديد من المشاريع و الأنشطة مسيرة من طرف الجمعية، فلا بد من **توظيف محاسب (أجير غير متطوع)** لدى الجمعية لأنه يعمل بشكل يومي. طبعاً يعمل تحت سلطة أمين المال و رئيس الجمعية و رئيس المشروع (إن كان توظيفه في إطار مشروع). لأنه لا يمكن تسيير مالية جمعية كبيرة بطريقة احترافية بأشخاص متطوعين .

3 - العلاقة مع محافظ الحسابات : بمجرد الحصول على تسجيل)

اعتماد) الجمعية ، لابد على الجمعية العامة أن تقوم بتعيين محافظ حسابات لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة مكلف بمراجعة حسابات نفقات الإعانات الممنوحة للجمعية. والذي بدوره لابد أن يعبر ضراحة بقبول هذه الوكالة (قبول الوكالة) .

بعد اعداد التقرير المالي السنوي من طرف الجمعية، لابد ان يقوم محافظ الحسابات بمراجعته والمصادقة عليه واعداد تقرير في هذا الشأن.

ملاحظة مهمة: لابد ان تكون العلاقة مع محافظ الحسابات مستمرة خلال السنة واستشارته و الأخذ برأيه قبل القيام بعمليات قد تبدو معقدة .
غهذا يسمح بتجنب الكثير من الأخطاء و القيام بعمليات خارج إطار القانون .



4- **مسك محاسبة الجمعية** : لا بد من تبرير كل العمليات المحاسبية مهم كان نوعها و مبلغها. فكل عملية محاسبة ترافقها وثيقة ثبوتية (فاتورة، وصل....).

لا بد أيضاً من تسجيل و تحيين سجلات المالية (سجل المداخيل و المصاريف) بشكل دوري و تجنب الحشو (ratures) و التأكد من صحة العملية و من وجود الوثائق الثبوتية قبل تسجيلها.

لا بد للجمعية ان تتوفر على دليل إجراءات تشرح فيه مختلف الاجراءات المتعلقة بالتسيير المالي (شراء، توظيف، تسيير الصندوق، مصاريف المهمات...) و يجب ان تصادق عليه الجمعية العامة.

لا بد أيضاً من ترتيب و حفظ كل الملفات المالية في مكان آمن و نسخها ورقياً و إلكترونياً و الاحتفاظ بها لمدة 10 سنوات و وضعها تحت تصرف هيأت الرقابة عند طلبها.

ملاحظة مهمة : أول خطة و جب القيام بها بع اعتماد الجمعية هي فتح حساب بنكي يسيره

الرئيس و امين المال conjointement



5- تمويل نشاط الجمعية : للحصول على أي تمويل لابد من ضبط الملف

الإداري و المالي للجمعية (اعتماد، قانون اساسي، تقارير ادبية ومالية مصادق عليها من طرف الجمعية العامة، تقرير محافظ الحسابات للسنة الماضية، وضل ايداع الملف لدى الخزينة العمومية – لابد من الحصول عليه قبل 30 جوان - ، توفر حساب بنكي، وجود خطة ومشروع...)

فيما يخص التمويل العمومي، لابد من الاتصال بالمكلفين بالجمعيات على مستوى المانحين العموميين (وزارات، هيآت عمومية، مديريات ولائية، بلديات...) للحصول على المعلومات الضرورية حول آجال وآليات المنح.

وهنا وجب الإشارة إلى ضرورة أن ننتقل إلى طرق جديدة في منح الدعم العمومي مبنية على الشفافية و العمل بالاهداف و المشاريع (وفق ما جاء به برنامج عمل الحكومة)



6- العمل بالمشاريع و تنوع مصادر تمويل الجمعيات : لابد من الانتقال إلى

العمل وفق مشاريع وتجنب طريقة العمل الكلاسيكية المبنية على المناسباتية والظرفية والتي لا تعتمد على اهداف محددة ومعايير ومؤشرات قابلة للقياس والتحقق.

لابد أيضاً من الخروج من التبعية المطلقة للدعم العمومي و التفكير في مصادر أخرى على غرار :

✓ القطاع الاقتصادي العمومي والخاص في اطار sponsoring /mécénat

✓ التفكير في خلق مشاريع تمويل ذاتي للجمعية في اطار المادة 29

✓ مانحين دوليين (مثلا وكالات الامم المتحدة في اطار المادة 30)

ملاحظة مهمة: لابد من التكوين و التحكم في طريقة كتابة المشاريع (الأهداف، النتائج المنتظرة، النشاطات، الميزانية ...)

بعض العمليات التي نغفل عنها

- ✘ تأمين عتاد الجمعية و مقرها و انشطتها
- ✘ الجرد السنوي لممتلكات الجمعية
- ✘ التخطيط و خطة التنفيذ
- ✘ وضع قواعد التسيير المالي للجمعية
procédures de gestion financière de l'association

يجب الانتباه إلى:

- صعوبة تبرير بعض المصاريف.
- عدم احترام خطوط الميزانية.
- التوقعات السيئة.
- عدم تسجيل بعض التقييدات المتعلقة بمصاريف الجمعية ودخولها.
- عدم تسجيل بعض إيرادات و مصروفات الجمعية في حينها.
- قلة الموردين الذين يتعاملون بالفواتير.
- عدم مطابقة المشتريات للنوعية المتفق عليها مع المورد.



الإجراءات الواجبة على الجمعيات والمنظمات

جاءت المادة 5 مكرر 5 من القانون 01-23 خصيصا للجمعيات أو المنظمات غير الهادفة للربح، لاتخاذ قواعد التصرف الحذرا الآتية:

✓ الامتناع عن قبول أي تبرعات أو مساعدات مالية مجهولة المصدر أو متأتية من أعمال غير مشروعة،

✓ الامتناع عن قبول أي تبرعات أو مساعدات مالية -يعتبرها القانون جنحة أو جناية من أشخاص طبيعيين أو معنويين أو منظمات أو تنظيمات ثبت تورطهم داخل تراب الجمهورية أو خارجه، في أنشطة لها علاقة بالجرائم الإرهابية

✓ الامتناع عن قبول أي مبالغ مالية نقدا بدون رخصة مسبقة من السلطة المختصة، وفقا للإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساري المفعول.

من هذا المنطلق، و اعتمادا على القانون الأساسي النموذجي للجمعيات المنشور في موقع وزارة الداخلية ، فإن أهم الممارسات الفضلى التي يمكن اعتمادها هي:

1. ضرورة تحديد مبلغ الاشتراكات السنوية، مع التأكيد على تضمين القانون الأساسي والنظام الداخلي للجمعية للمبالغ المرتبطة بالنفقات الزهيدة وضبطها. وفي إطار المهام المنوطة بمهام الجمعية العامة لجمعية او منظمة ما، يجدر الحرص على إنجاز ومناقشة تقارير التسيير المالي، والتحقق من عدم تنافي الهبات والوصايا المقدمة مع الأهداف المسطرة للجمعية.
2. على الجمعية أو المنظمة أن تضبط سجل الاشتراكات والمساهمات الخاص بالأعضاء وتعيينه فوراً، مع تقديم الوصولات القانونية والوثائق المبررة.
3. بناء على المادة 31 من القانون الأساسي النموذجي للجمعيات المحددة لمهام أمين المال ومساعدته، والمادة 32 الموالية، فإن أي نفقة مهما كان مقدارها يجب أن تكون محل سند قانوني للنفقة، يتم تسجيله ومسكه محاسبياً.
4. ينبغي حسب المادة 34 المحددة لموارد الجمعيات، على غرار الاشتراكات، المداخل المرتبطة بالنشاط وبالأموال، الهبات النقدية والعينية والوصايا، والتبرعات، والإعانات المحتملة للدولة والجماعات المحلية. أن تودع جميعها في حساب وحيد بنكي أو حساب مفتوح لدى مؤسسة مالية عمومية يفتح بناء على طلب من رئيس الجمعية وباسم الجمعية، وهذا بموجب المادة 35 من ذات القانون.
5. حرصاً على مبدأ الشفافية في تلقي الموارد والهبات، على الجمعية أو المنظمة أن تُدَوِّنَ بسجل الموارد المالية من غير الاشتراكات ومساهمات الأعضاء كل مورد ومصدره وقيمه. مع التأكد من هوية الممول أو المانح، ومهنته. وإن كان الممول شخصاً معنوياً فيجب جرد البيانات مثل الاسم والغرض الاجتماعي ورقم التعريف الضريبي رقم السجل التجاري، مع التحري عن الدافع من التمويل.

نشير هنا إلى المادة 36 من القانون الأساسي سالف الذكر، تلتزم الجمعية بعدم تحصيل أموال صادرة عن تنظيمات ومنظمات غير حكومية أجنبية، ما عدا تلك الناتجة عن علاقات التعاون المؤسسة قانونا، على أن يكون هذا التمويل محل موافقة مسبقة من السلطة المختصة.

6. على الجمعية أو المنظمة تعيين محافظ حسابات، هذا ما جاء في المادة 38 من قانون الجمعيات أن يتولى اعتماد حسابات الجمعية بالقيود المزدوج، يشمل الموارد والنفقات، عبر الالتزام الدقيق بهاته المادة 38 نستطيع ضمان معلومة مالية سليمة وشفافة في متناول المسيرين، الأعضاء، الممولين المفترضين، المجتمع المدني والدولي وكذا هيئات الرقابة.
7. على الجمعية أو المنظمة أن تعمل بحرص على خلال تسديد النفقات، أو في إطار صرف إعانات صرف أموال أو نفقات عبر القنوات البنكية والمالية الرسمية.
8. على الجمعيات أو المنظمات التحقق واتخاذ التدابير الوقائية الضرورية من كون أعضائها المسيرين، او الممولين والمتبرعين، وحتى المستفيدين من أنشطتها غير متورطين في قضايا تمويل إرهاب.
9. تُعدّ الجمعيات والمنظمات، بالأخص الوطنية منها وتلك التي تملك انتشارا واسعا، برامج تكوين مستمرة لفائدة منخرطها ولفعاليات المجتمع المدني الجوّاري والمحلي، حيث تشمل التعريف بأساسيات القانون رقم 23-01 المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما، وكذا الحالات والأنماط المشتبه بأنها تقع ضمن عمليات تبييض الأموال وتمويل الإرهاب.
10. ينبغي أن تتبنى الجمعيات والمنظمات حزمة من الضوابط و الإجراءات في قوانينها و أنظمتها الداخلية، على شكل سياسات وأسس تسيير، هادفة إلى التأقلم و التوافق مع متطلبات الوقاية من تبييض الأموال و تمويل الإرهاب و مكافحتهما



شكرا على كرم المتابعة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المرصد الوطني للمجتمع المدني
بالتنسيق مع ولاية الشلف



ينظم

دورة تكوينية
لفائدة
منظمات المجتمع المدني
المحلية

دار الثقافة - الشلف
الأربعاء 06 مارس 2024

<https://learning.marsad.dz>

المرصد الوطني للمجتمع المدني



مهارات القيادة و بناء الفريق في منظمات المجتمع المدني

المدرّب بلقاسم بن صخري



أهداف التدريب

إعطاء مخرج معارفي موحد لمفهوم القيادة و فريق العمل
لمنظمات المجتمع المدني الجزائري

تنمية مهارات القيادة للمشاركين في الدورة التدريبية

تنمية قدرات المشاركين في مجال بناء فرق عمل فعالة



توصيف عام للدورة

تهدف هذه الدورة الى تنمية المهارات القيادية للمشاركين
و تمكينهم من قيادة فرق عملهم بفاعلية



برنامج دورة التدريب

1-توحيد المفاهيم

2-تنمية المهارات القيادية

3-بناء فرق عمل فعالة



المحور الأول

الأهداف التعليمية

في نهاية هذا المحور سيكون كل مشارك قادرا على ان :

1. يحدد مفهوم المهارة
2. يعرف القيادة و يذكر أركانها و عناصرها
3. يعرف مهارات القيادة
4. يعرف القائد
5. يعرف القائد في منظمات المجتمع المدني الجزائري
6. يعرف فريق العمل
7. يعرف منظمات المجتمع المدني الجزائري

المهارة

هي القدرة على أداء المهام بجودة و إتقان في غضون فترة زمنية معينة و بتكلفة و جهد معقولان وتمنح المهارة ميزة التفوق على النظراء

القيادة

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً للاختلافهم في تحديد مهام القائد ،



أرثر ويمر. **ARTHUR WEMER** يقول:

القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص
عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق
الأهداف

اما هاييمان **HAYMAN**. فيعرفها:

بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم و
سلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو
هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

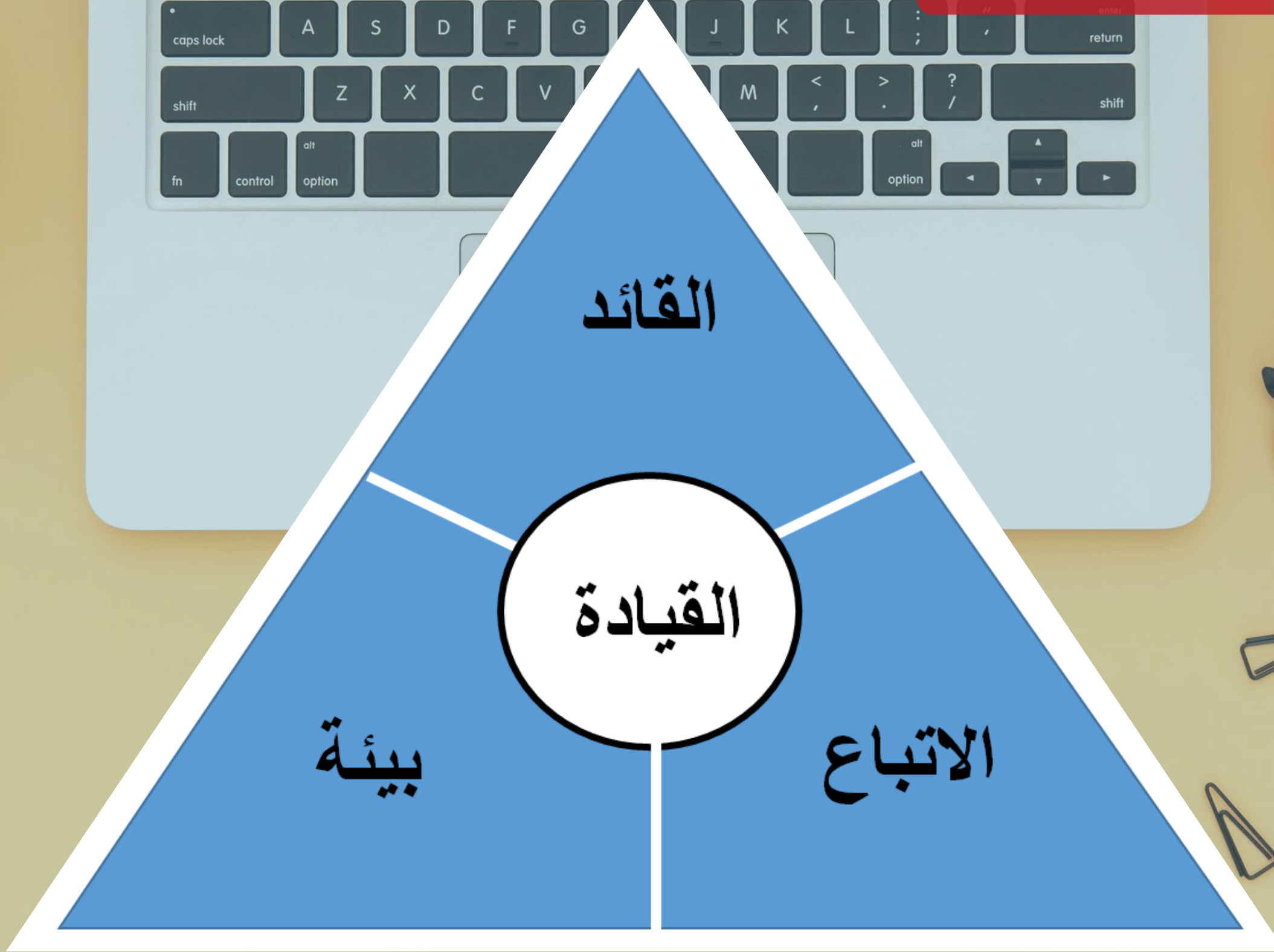


تعريف المهارات القيادية

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية و الداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق،



أركان القيادة





عناصر القيادة

الأهداف:

تعتبر الأهداف المرجو تحقيقها السبب الرئيسي لوجود المنظمة

التأثير:

يتمثل هذا العنصر بالكيفية التي يتبعها القائد لترك الأثر الإيجابي في نفوس مرؤوسيه لتحفيزهم و تشجيعهم على تحقيق الأهداف المرجوة حيث تعتبر شخصية القائد وقدراته العامل المؤثر الأول في المرؤوسين

من هو القائد

هو الشخص الذي يمتلك قدرة التأثير في الافراد و توجيههم نحو تحقيق هدف او اهداف مشتركة

مقتبس من تعريف هايمان

تعريف القائد في منظمات المجتمع المدني الجزائري

هو المسؤول الأول على (الجمعية /المنظمة) او احدى هيئاتها وفقا لأحكام قانونها الأساسي الساري المفعول المصادق عليه في الجمعية العامة

وفقا لقانون الجمعيات رقم 12-06



مفهوم فريق العمل

مجموعة من الأفراد يجمعهم إطار تنظيمي محدد ، يعملون معًا من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة

تنظيمات المجتمع المدني الجزائري

هي كل إطار قانوني مؤسس وفقا لاحكام قانون الجمعيات رقم 06-12 المؤرخ في 12 جانفي 2012

المحور الثاني

الأهداف التعليمية

في نهاية هذا المحور سيكون كل مشارك قادرا على ان :

1. يحدد مهارة القيادة
2. يعرف المهارة الفنية
3. يذكر و يناقش المهارة التنظيمية
4. يعرف المهارة الفكرية
5. يعرف المهارة الانسانية



مهارات القائد

مهارات فنية

مهارات إنسانية

مهارات تنظيمية

مهارات فكرية

المهارات الفنية

يقصد بها أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا لمتطلبات المهام المسندة اليه كلما بأعمال مرعوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها عارفا لمراحطها وعلاقاتها ومتطلباتها و أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل و من بين المهارات الفنية ما يلي:

- 1- الإقناع ،
- 2- التحفيز،
- 3- التأنيب و العتاب،
- 4- التعليم و التدريب،

المهارات الإنسانية

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يزيد من قدرتهم على الإنتاج و الدافعية وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات وتحقيق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، و من بين المهارات الانسانية ما يلي:

- 1-التواصل الفعال،
- 2-ربط العلاقات،
- 3-إدارة الأزمات و امتصاص الغضب،
- 4-التعاون مع المرؤوسين،



المهارات التنظيمية

وهي مقدرة القائد النظر للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة ويفهم علاقات الافراد بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه و من بين المهارات التنظيمية ما يلي:

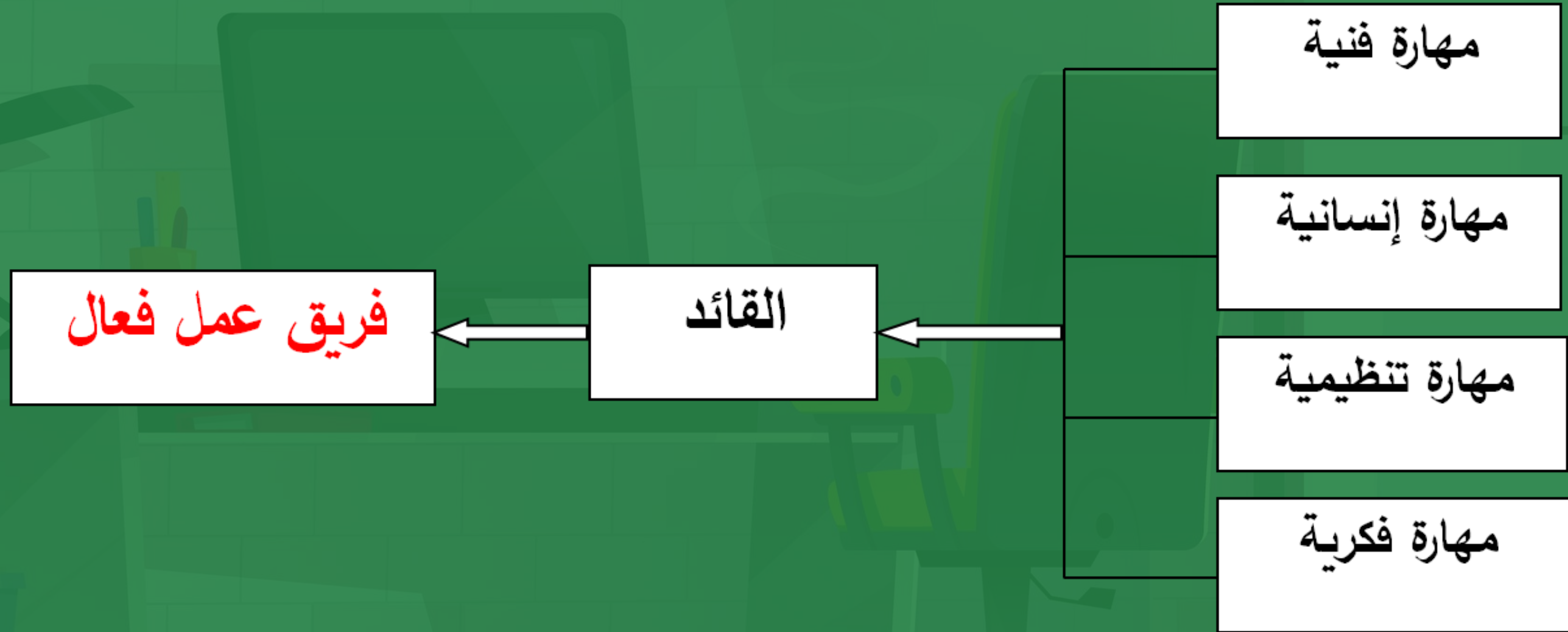
- 1-توصيف المهام،
- 2-إسناد المسؤوليات،
- 3-المرافقة،
- 4-التقييم،

المهارات الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج و كذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف و من بين المهارات الفكرية ما يلي:

- 1-التحليل،
- 2-الاستشراف،
- 3-تقبل الافكار،
- 4-التفكير الإبداعي،

مهارات القيادة و علاقتها بفريق العمل الفعال - شكل توضيحي



المحور الثالث

الأهداف التعليمية

في نهاية هذا المحور سيكون كل مشارك قادرا على ان :

1. يعرف العمل الجماعي
2. يعرف فريق العمل
3. يتعرف على أهمية بناء فرق العمل
4. يعرف خطوات بناء فريق العمل
5. يحدد دورة حياة فريق العمل
6. يتحكم في معوقات نجاح العمل الجماعي

تعريف فريق العمل الفعال

مجموعة من الأفراد يجمعهم إطار تنظيمي يعملون معًا من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة

العمل الجماعي

الفعل المنسق من خلال تعاون جماعة من الافراد في تفاعل مستمر " في إتجاه انجاز او تحقيق هدف مشترك

هو الوسيلة التي تمكن القادة من كوحدة متجانسة لتحقيق هدف مشترك

أهمية بناء فرق العمل :

- خلق جو بناء في العمل
- تبادل الخبرات و زيادة الإنتاجية
- الاستفادة من الطاقات بشكل صحيح
- مواجهة التحديات بقوة و صلابة و روح إيجابية
- إحساس الأفراد بأهمية اعتماد بعضهم على بعض

كيفية بناء فريق العمل

- 1-إختيار القائدة للأفراد
- 2-تحديد الهدف و توزيع المهام
- 3-الإتصال و التواصل
- 4-التدريب
- 5-التحفيز



1-اختيار القائد للأفراد

إذا اردت بناء فريق عمل ناجح ابحث عن اشخاص يحبون الفوز
فان لم تجد ابحث عن اشخاص لا يحبون الهزيمة
-روس بروت -

موصفات أعضاء الفريق

1. الملائمة للعمل
2. الاقتناع بالمهمة
3. الصراحة و الوضوح
4. روح المسؤولية
5. الرغبة في التعاون
6. التكامل



أدوار الأعضاء في الفريق العمل

القائد

هو الذي يتمتع بروح الفريق والقادر على الانسجام مع الأعضاء وهو الذي يتحمل الاختلاف و ينصت الى غيره ويحاول فهمهم ،وهو الذي يعدل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك ويسارع الى الاعتراف بأخطائه

المبادر

هو الذي يقدم أفكار وأساليب وطرق مختلفة لتطوير العمل ،أو المبادرة الى تولى المسؤوليات الأكثر صعوبة التي لا يقبل عليها معظم أفراد الفريق

المحرك

يعمل على تحفيز افراد الفريق و يبعث النشاط فيهم لتحقيق الإنجازات، فيثني على الجهود جامعاً بين الحث و التشجيع



أدوار الأعضاء في الفريق العمل

المنسق

يسعى الى توضيح الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها أفراد الفريق ويقوم بإزالة سوء الفهم الذي قد يحدث عند البعض

الناقد البناء

يقوم بتقويم النتائج التي توصل إليها الفريق بنزاهة و موضوعية مع الاستدراك والتعديل بأسلوب تشجيعي

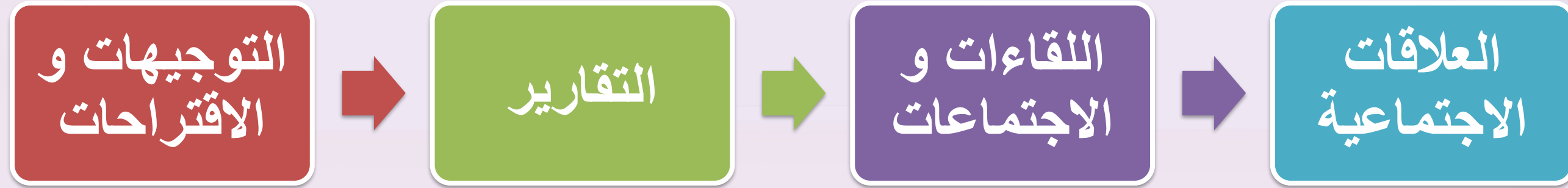
2- تحديد الهدف وتوزيع المهام

تحديد
المهام

توزيع
الادوار

تحديد الهدف

3-الاتصال و التواصل



4-التدريب





5-التحفيظ

معنوي

مادي

دورة حياة الفريق

التفكك

البناء

الإزدهار
و الأداء

الصراع



مرحلة البناء

أثناء مرحلة البناء /تشكيل :
الفريق لا يكون ملما بأهدافه ولا يعرف أعضاؤه
بعضهم بعضا، حيث يكونوا في مرحلة جمع المعلومات
ومحاولة إدراك وفهم الأمور. وتكون معرفتهم بالقائد
غير كاملة ولذلك فهم يميلون غالبا للطاعة



مرحلة الصراع

هي المرحلة مجابهة تحديات البيئة الخارجية و تطوير قدرات الافراد و إمكانيات الفريق و ضمان انسجامها

حيث تتمثل البيئة الخارجية في: الشركاء ، الفرص ، العراقيل و التحديات ،

مرحلة الازدهار و الاداء

تعتبر هذه المرحلة الذروة في الإنجازات حيث أن الفريق قد اكتسب الخبرة في النمو واجتاز الحواجز والعقبات، وحدد واجباته و علاقاته الداخلية والخارجية و وضع بصمته الخاصة في بيئة نظم نفسه للوصول للنتائج



مرحلة التفكك

في حالة أن الفريق وجد لتحقيق هدف معين و لاجل
محدد و قد تحقق أو ان المصالح الشخصية اخذت حيزا
كبيرا في دائرة الاهتمامات فيتنازع الافرد و يتفكك
الفريق و تتوقف دورة الحياة الفريق

معوقات نجاح العمل الجماعي





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المرصد الوطني للمجتمع المدني
بالتنسيق مع ولاية الشلف



يُنظَّم

دورة تكوينية
لفائدة

منظمات المجتمع المدني
المحلية



دار الثقافة - الشلف
الأربعاء 06 مارس 2024



<https://learning.marsad.z>

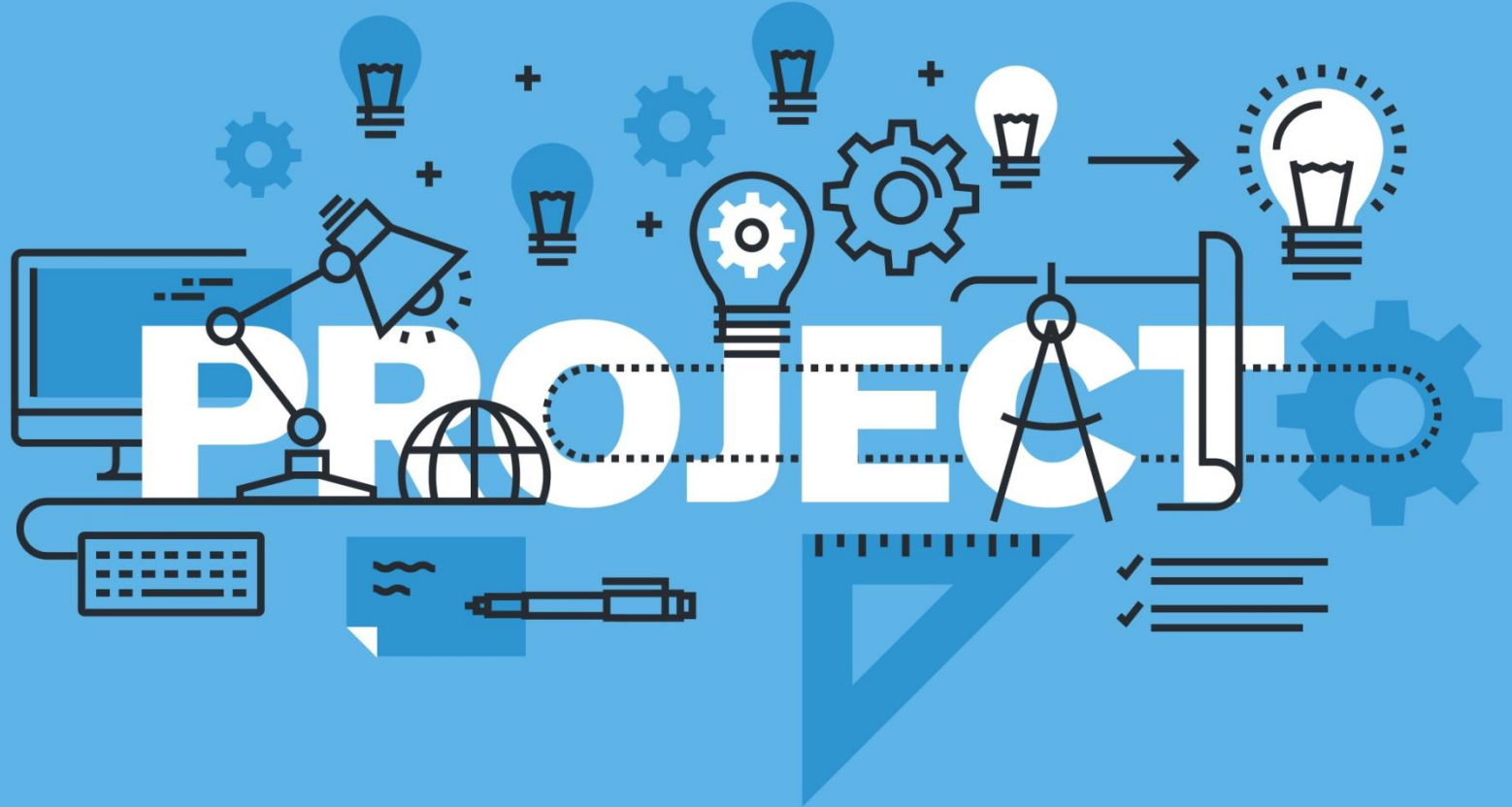
المرصد الوطني للمجتمع المدني



دورة حياة المشروع

المكون حاجر بوعلام
عضو المرصد الوطني للمجتمع المدني

دورة حياة المشاريع



الأربعاء 06 مارس 2024 دار الثقافة – ولاية الشلف –
من تقديم عضو المرصد المكون حاجر بوعلام

الاهداف

في نهاية التدخل، يكون باستطاعة المشاركين:

● فهم :

- معنى دورة المشروع وإظهار أدوار الفئات المعنية
- دور وأهمية الأدوات المتعلقة بتسيير دورة المشروع GCP
- منهجية الإطار المنطقي Cadre logique
- كيفية وضع خطة العمل, تخطيط التكاليف وضع ميزانية واضحة ودقيقة.



ما هو المشروع؟



تعريف المشروع

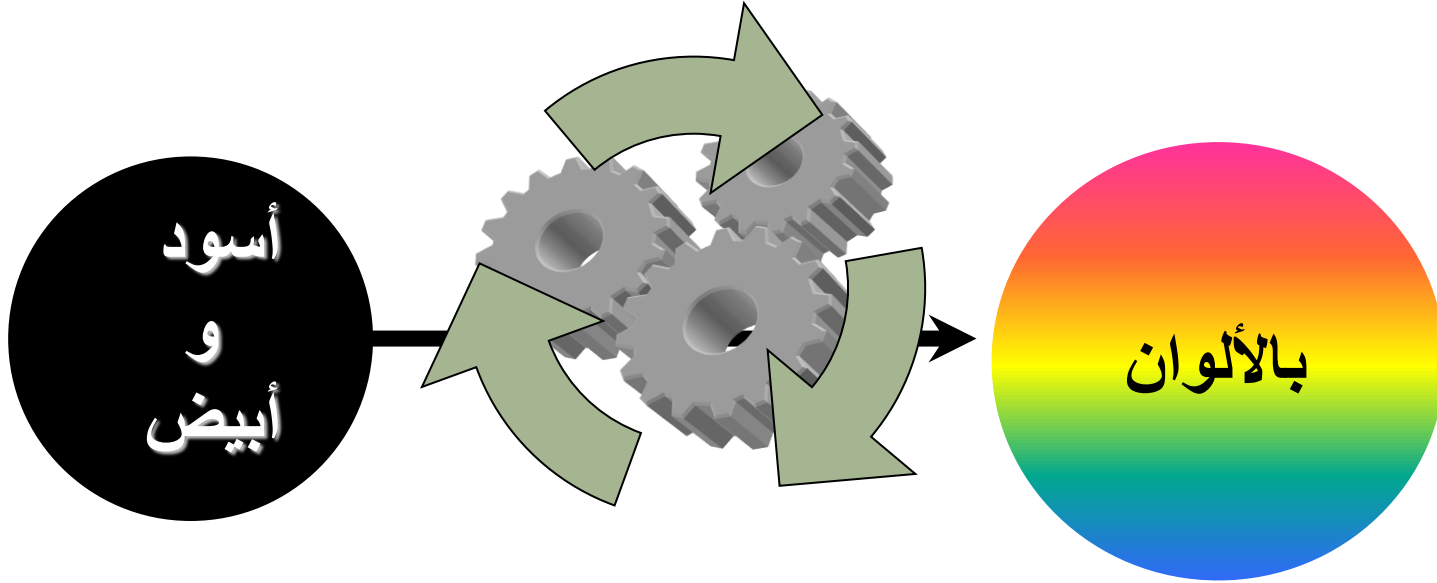
المشروع هو عبارة عن
مجموعة مترابطة من الأنشطة،
محدودة في الزمان والمكان
لازمة لتحقيق هدف واحد أو أكثر

التي تلبي الاحتياجات الخاصة (الاقتصادية، الاجتماعية،
الثقافية، ...) للمجموعة المستهدفة،

باستخدام الموارد الضرورية (البشرية والمالية والمادية).

لماذا المشروع؟

حل مشكلة / سد حاجة



الرؤية الحالية

مشاكل معاشة

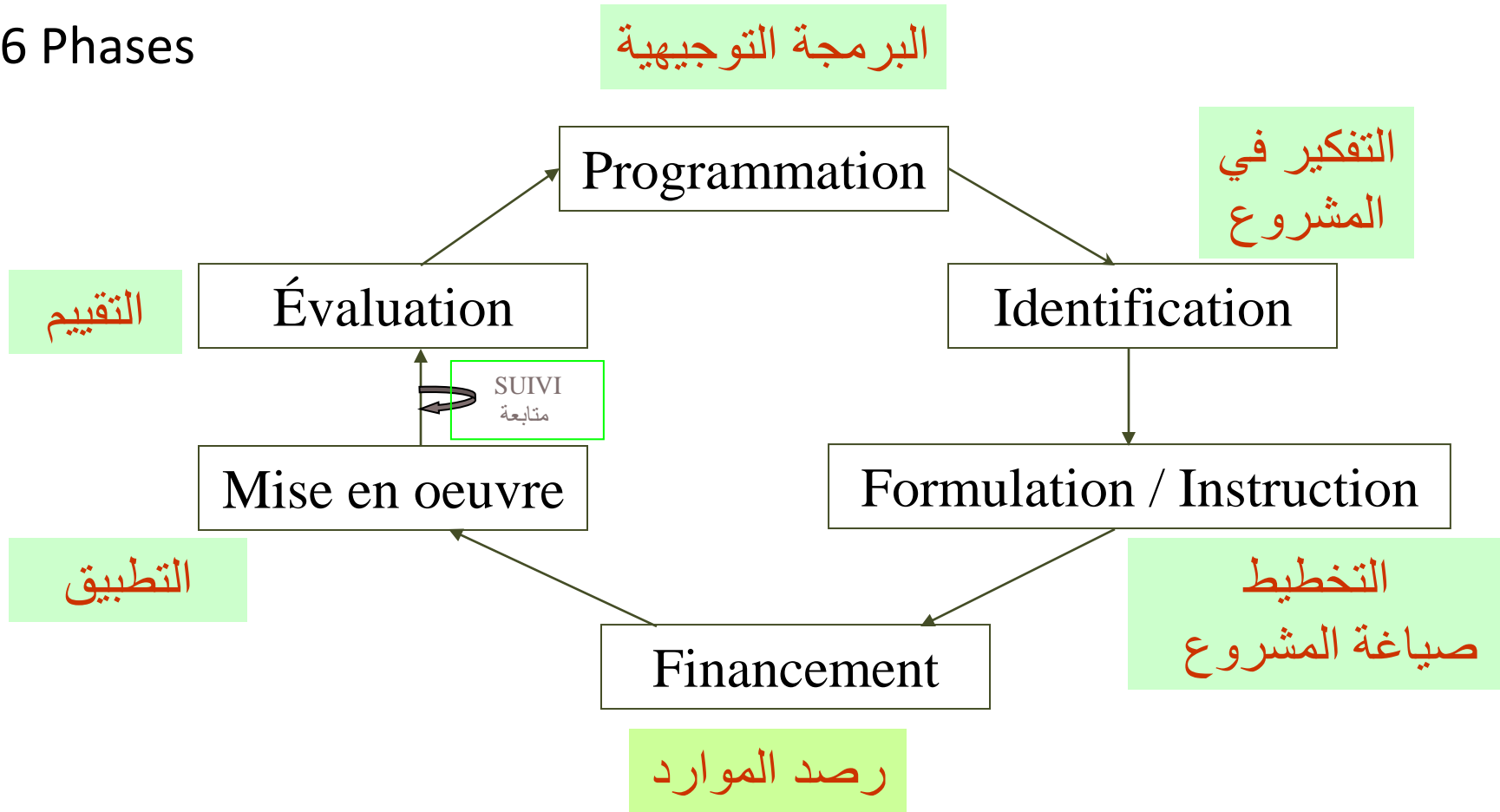
المشروع

التحول

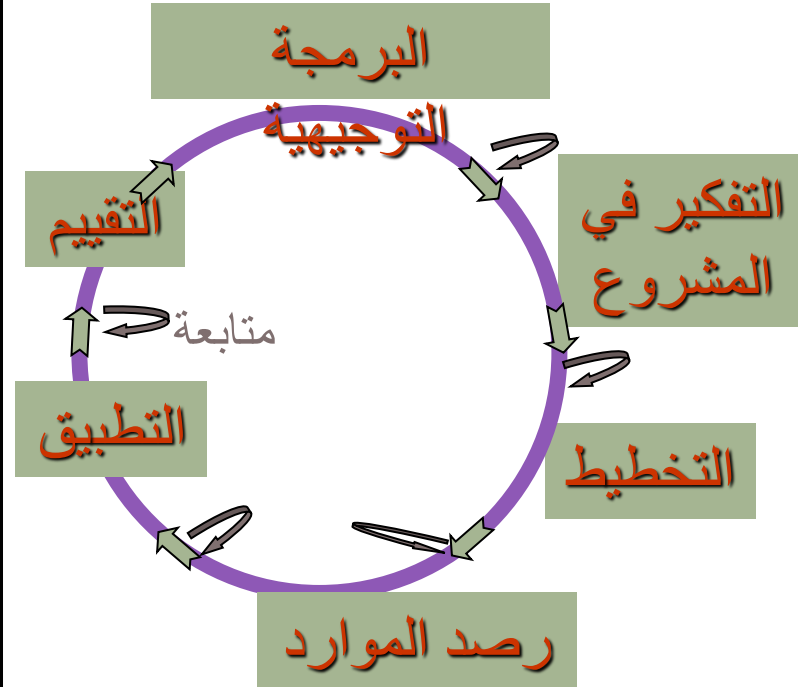
رؤية مستقبلية

أهداف منظورة

6 Phases



دورة حياة المشروع



المراحل	نشاطات دورة المشروع
❖ البرمجة	يؤخذ بعين الإعتبار : <ul style="list-style-type: none"> المعايير الإجتماعية والإقتصادية الأولويات في استراتيجيات/برامج التنمية البحث على الإجماع فيما يخص اختيار قطاع التعاون (ممول)
❖ التفكير في المشروع وتحديد	<ul style="list-style-type: none"> إختيار التدخلات الممكنة انتقاء التدخلات الجديرة بدراسات أعمق
❖ التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> إنجاز دراسة قابلية الإنجاز تفاصيل عن فكرة المشروع كتابة المشروع المراجعة النهائية للمشروع
❖ رصد الموارد	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن التمويل النجاعة في الرقابة المالية للنشاطات
❖ التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق النشاطات تحديد المتدخلين المتابعة
❖ التقييم	<ul style="list-style-type: none"> تحليل مفعول وأثر المشروع نصائح وتوجيهات للمشاريع المستقبلية



لماذا تسيير دورة المشاريع؟

التجارب السابقة

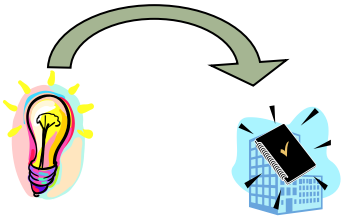
دورة تسيير المشاريع

- إطار استراتيجي غير واضح المعالم
- مشاريع تركز على العرض
- تحليل ناقص للوضع قبل الإنطلاق
- رؤية على المدى القصير
- تخطيط مرتكز على النشاطات
- وثائق المشروع غير دقيقة
- أثر غير قابل للمراجعة
- نظرة قطاعية
- حلول تركز على الطلب
- تحليل معمق وذو هدف واضح
- التأكيد على دوام المشروع
- التخطيط بالأهداف
- نماذج الوثائق موحدة وقياسية
- أثر قابل للمراجعة والتحقق + capitalisation



وظيفة تسيير دورة المشاريع

- التكفل التام بالاحتياجات الواقعية للمجموعات المستهدفة من طرف المخطط
- التحليل التام والكلي للمشاكل
- أهداف منطقية ومطروحة بوضوح تام ويمكن قياسها
- الأخذ بعين الاعتبار لكل الشروط والمخاطر التي يمكن أن تعيق المشروع
- وجود قاعدة بيانات منطقية لمتابعة المشروع
- إمكانية الاستفادة من النتائج المحصل عليها بواسطة التقييم لتحسين تطبيق المشاريع (الحالية والمستقبلية).



صياغة المشروع/ مفهوم الإطار المنطقي

مرحلة التخطيط

مرحلة التحليل

- ✘ **خطة الإطار المنطقي** : تحديد إطار المشروع؛ التحقق من بينته المنطقية الداخلية وصياغة الأهداف بطريقة يمكن قياسها
- ✘ **تخطيط النشاطات** : إظهار تتابع نسق إنجاز النشاطات والعلاقة بينها؛ تقدير المدة؛ تعيين المحطات الرئيسية لسير المشروع؛ تحديد المسؤوليات
- ✘ **تخطيط الموارد** : وضع خطة المصاريف والميزانية

- ✘ **تحليل الفئات المعنية**: تحليل المشاركة
- ✘ **تحليل المشاكل** : تحديد الفئات المعنية ومشاكلهم الضرورية والقدرات والصعوبات؛ تحديد العلاقة سبب – تأثير.
- ✘ **تحليل الأهداف** : وضع الأهداف وفق المشاكل المعنية، تحديد العلاقة غاية – وسيلة
- ✘ **تحليل الإستراتيجيات** : التعرف على مختلف الإستراتيجيات للوصول إلى الأهداف؛ تحديد هذه الأهداف



تحليل المشاركين

تحليل المشاكل

تحليل الأهداف

تحليل الإستراتيجيات



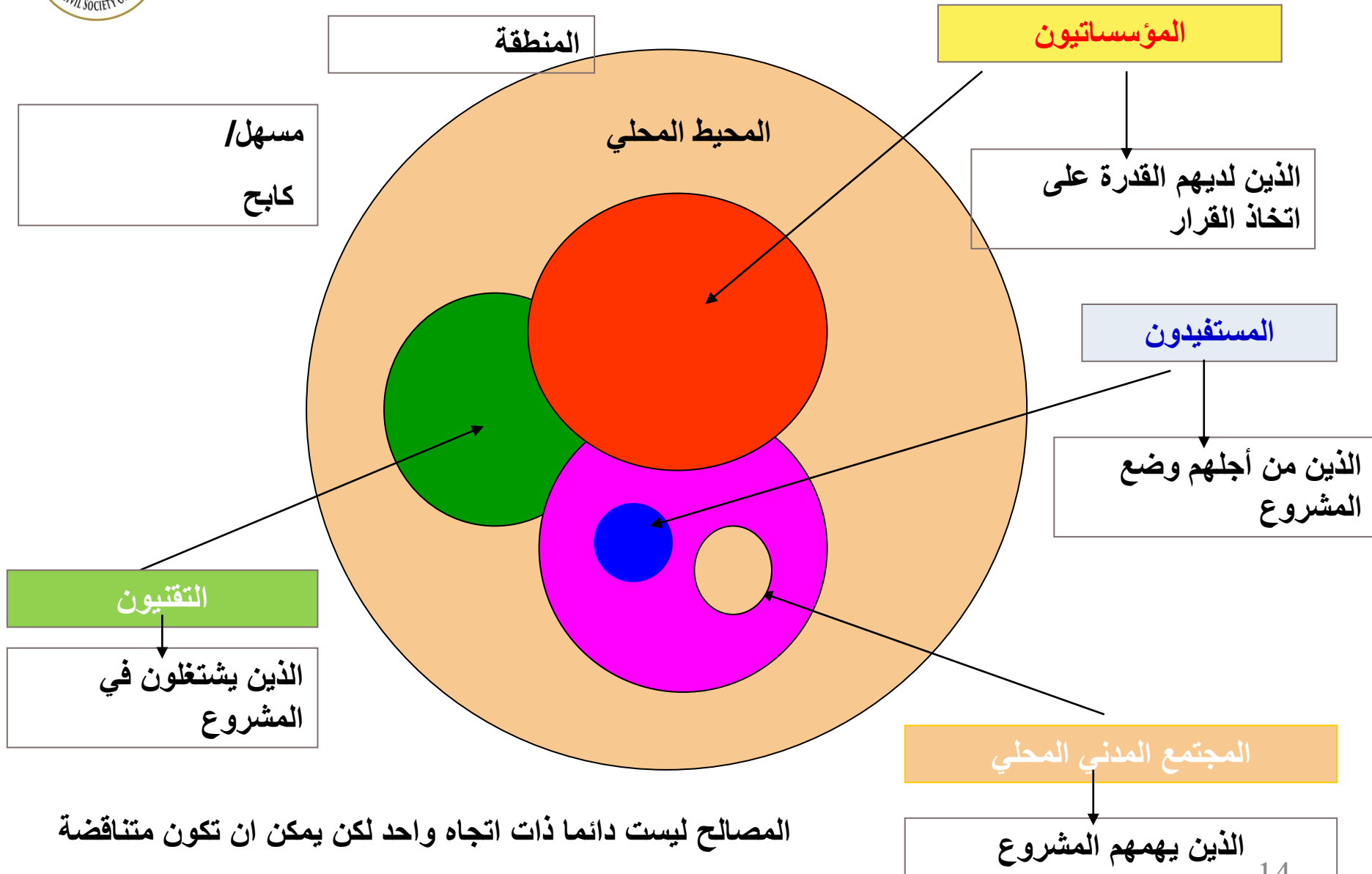
تحليل المشاركة

- تحليل المشاركة يعطي نظرة لكل الأفراد الجماعات ، المنظمات و المؤسسات المعنية مباشرة أو غير مباشرة بالمشروع .
- يبين ليس فقط المصالح و الرغبات و لكن أيضا مخاوف المشاركين تجاه المشروع.

● المنهجية

- تحديد الأشخاص ، الجماعات المرتبطة أو المتأثرة بالمشروع .
- القيام بتصنيف حسب النوع لهذه الجماعات (مثال : المستفيدون ، المشاركون ، الخ).
- وصف ، تحليل
- تحديد تفاعلات كل فوج حول المشروع (مصالح ، محفزات ، عراقيل ...).

منطق الأطراف المشاركة



المصالح ليست دائما ذات اتجاه واحد لكن يمكن ان تكون متناقضة

رؤية حالية

مجموعة ، مشروع ، ناحية : عوامل داخلية

أسود و
أبيض

ق -نقاط القوة

كل ما يتماشى

ض -نقاط الضعف

كل ما لا يتماشى

ف - فرص

كل ما يشجع

ح - تحديات
(التهديدات)

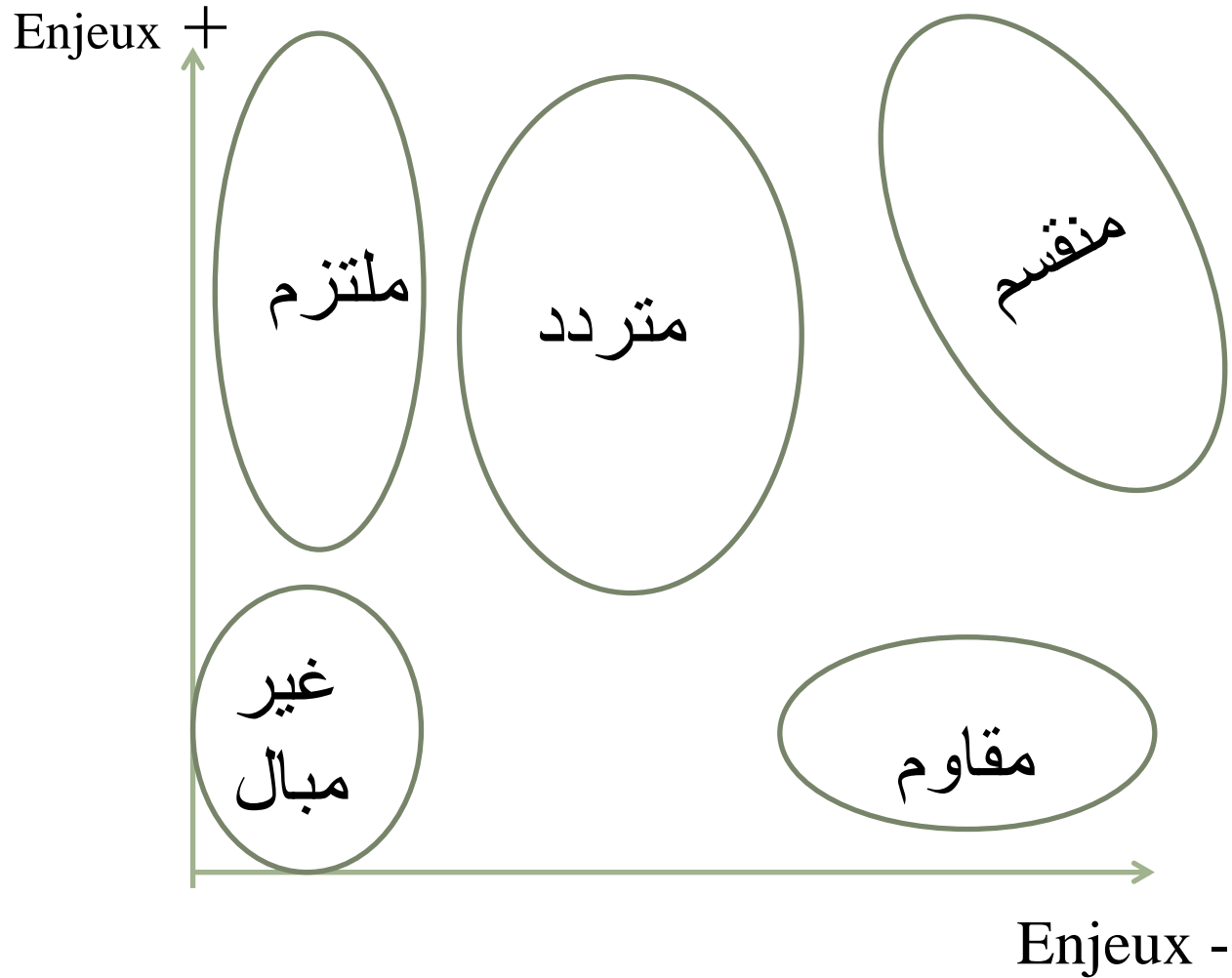
كل ما يعرقل

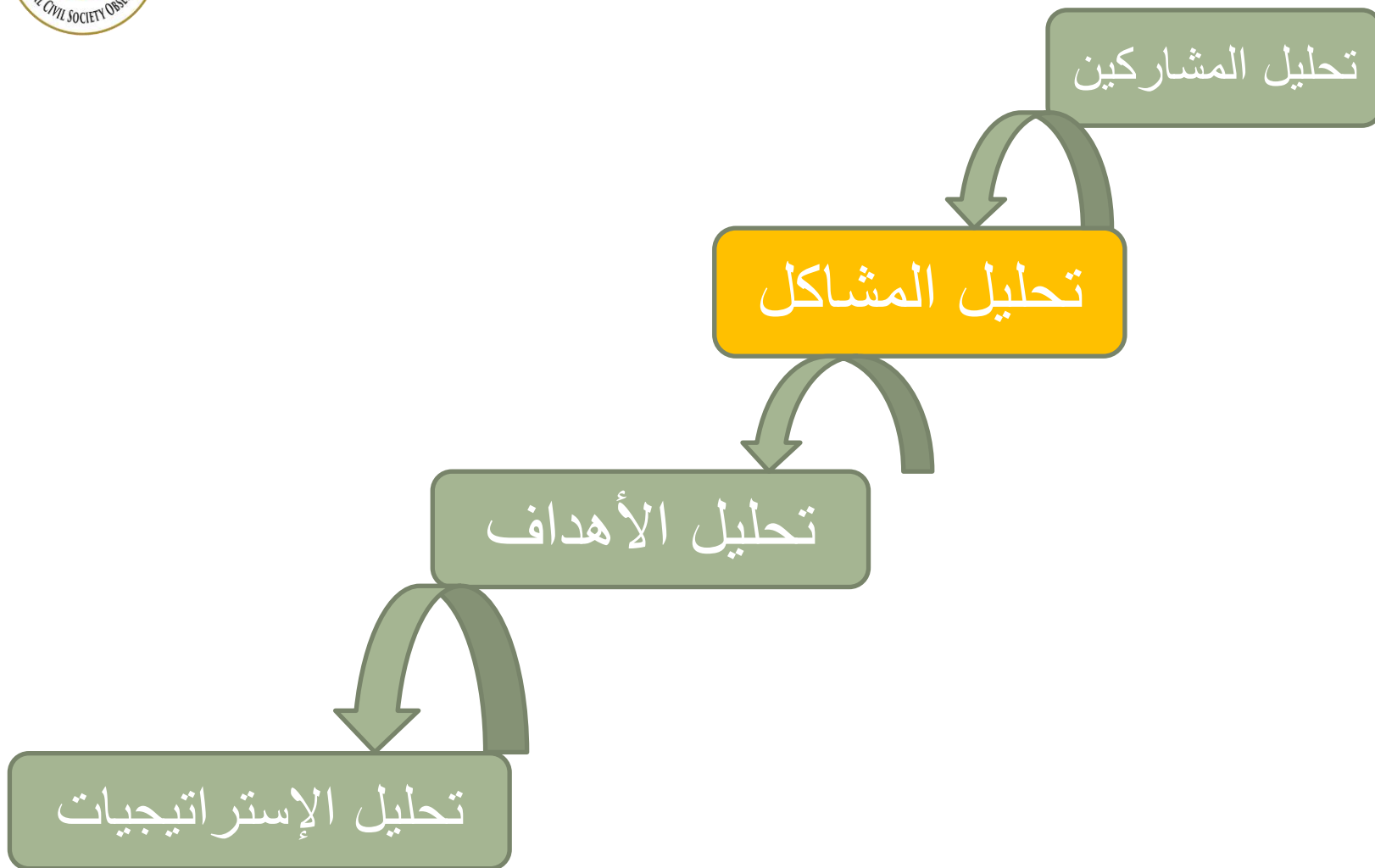
المحيط :

عوامل خارجية



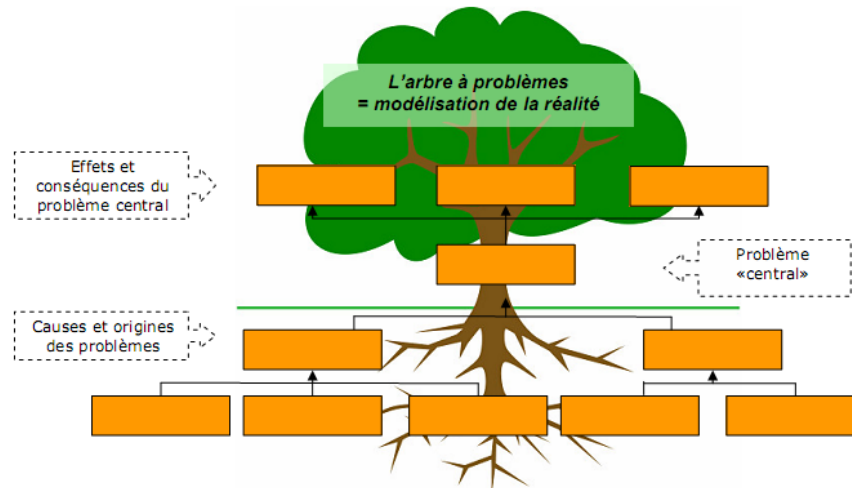
تموضع الفاعلين



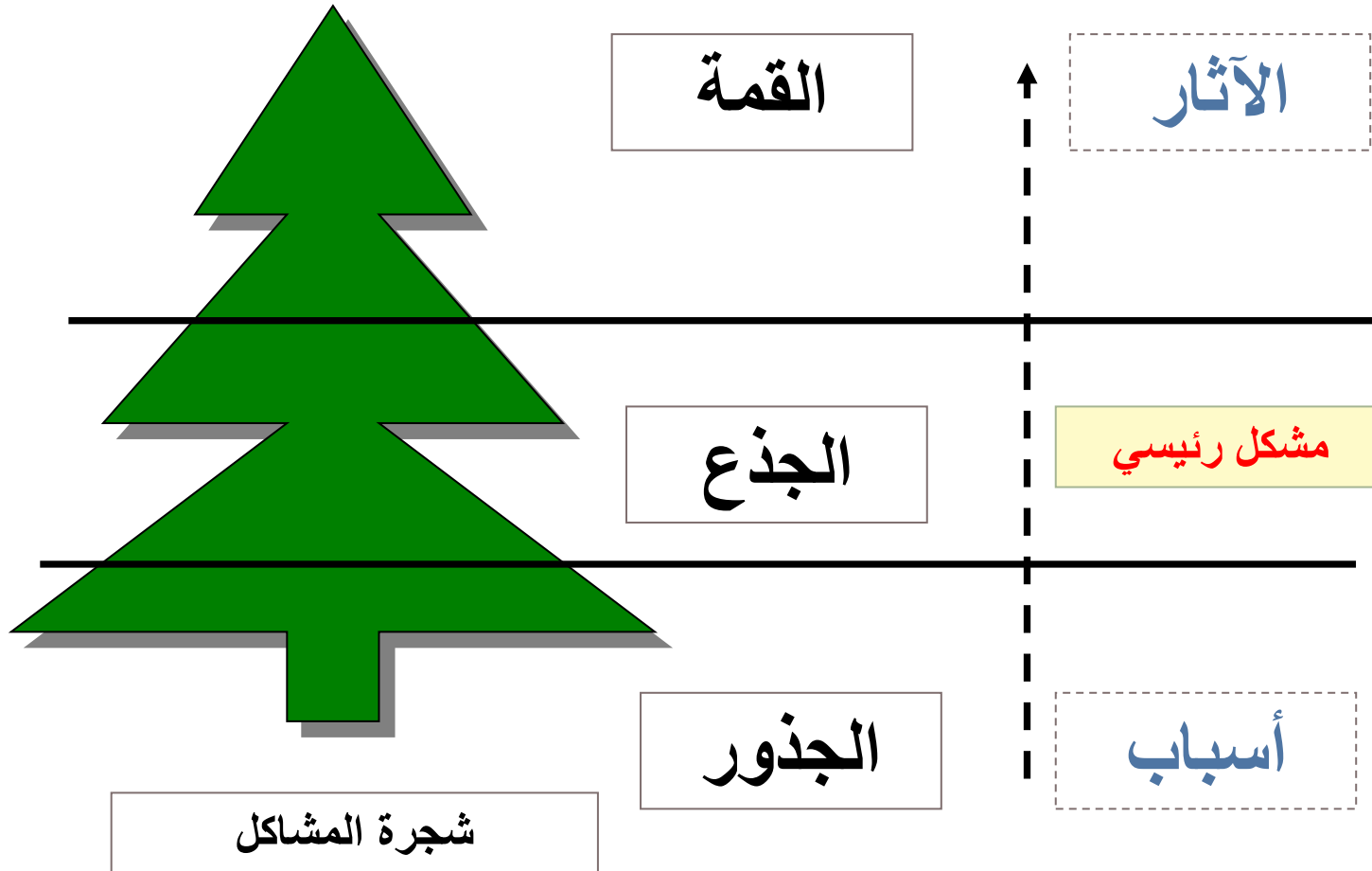


تحليل المشاكل

- تحليل المشاكل هي مجموعة من التقنيات تتمثل في :
 - تحليل **الوضعية الحالية** المحاطة بمجموعة من المشاكل .
 - تحديد **المشاكل الرئيسية** في هذا الإطار
 - التعريف **بالمشكل المركزي** (المبدئي) لهذه الوضعية./:الاتفاق على المشكلة الرئيسية
 - إظهار العلاقات **الأسباب-الآثار** في مخطط (شجرة المشاكل) .- نتساءل لماذا؟
 - يسمى هذا المخطط الناتج (نقراً عمودياً) "مخطط أو شجرة المشاكل "



تحليل المشاكل





لماذا شجرة المشاكل؟

تحليل المشاكل = تتحلل في واقع معقد ← أجزاء بسيطة كثيرة حسب الضرورة لتكون قادر على التصرف.

إظهار تسلسل المشاكل **الأسباب-الآثار**

لا تخط بين المشكل و غياب الحل!

مثال :

المبيدات غير متوفرة (خطأ)

المزروعات مدمرة من طرف الطفيليات! (صحيح)



تحديد المشاكل:

1. باستخدام الدراسات الموجودة ، فإنه تجري التحقيقات (enquêtes) والمناقشات مع مختلف المشاركين

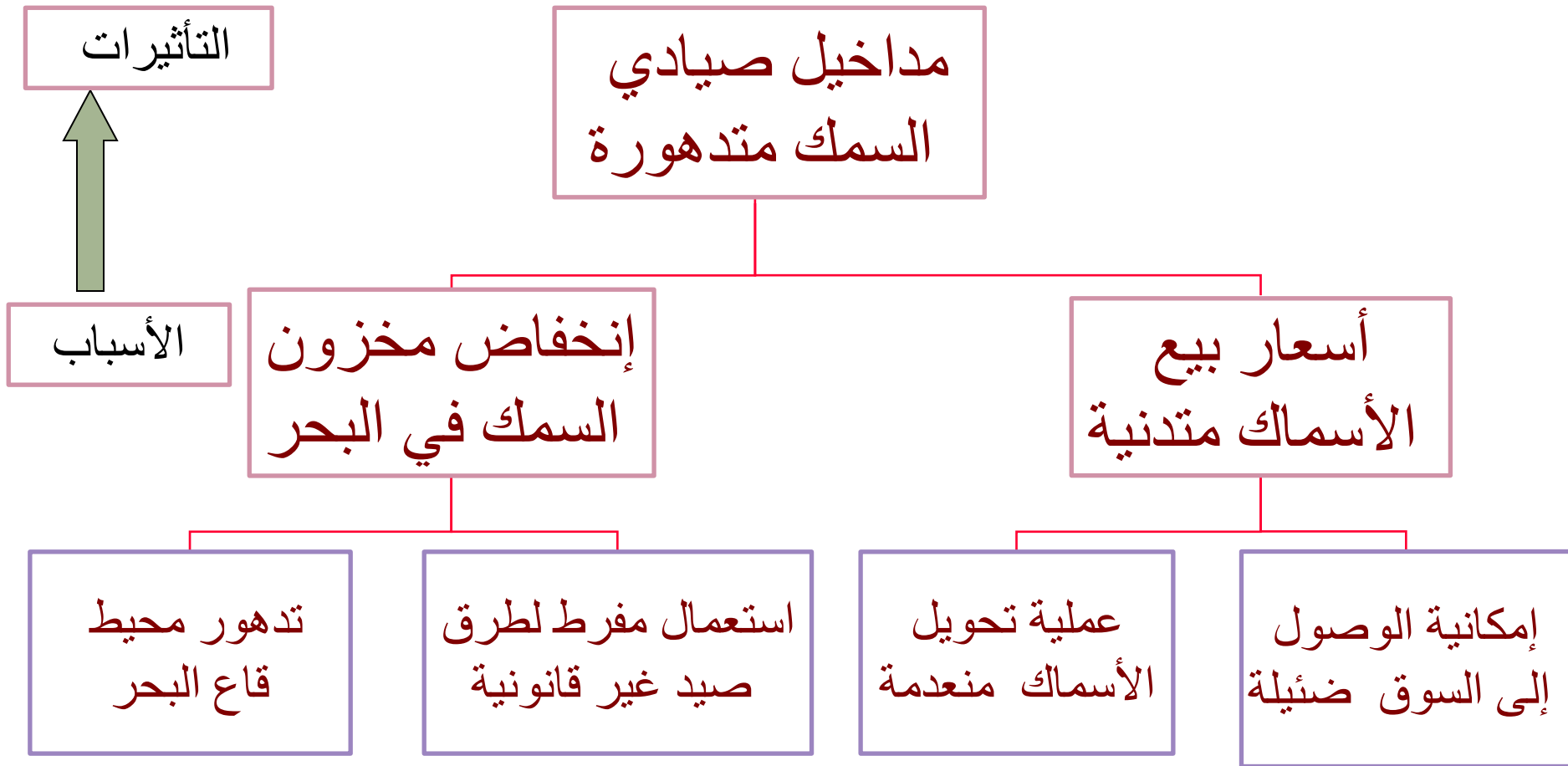
*الانتباه إلى مصادر المعلومات المتحيزة أو شخصي،

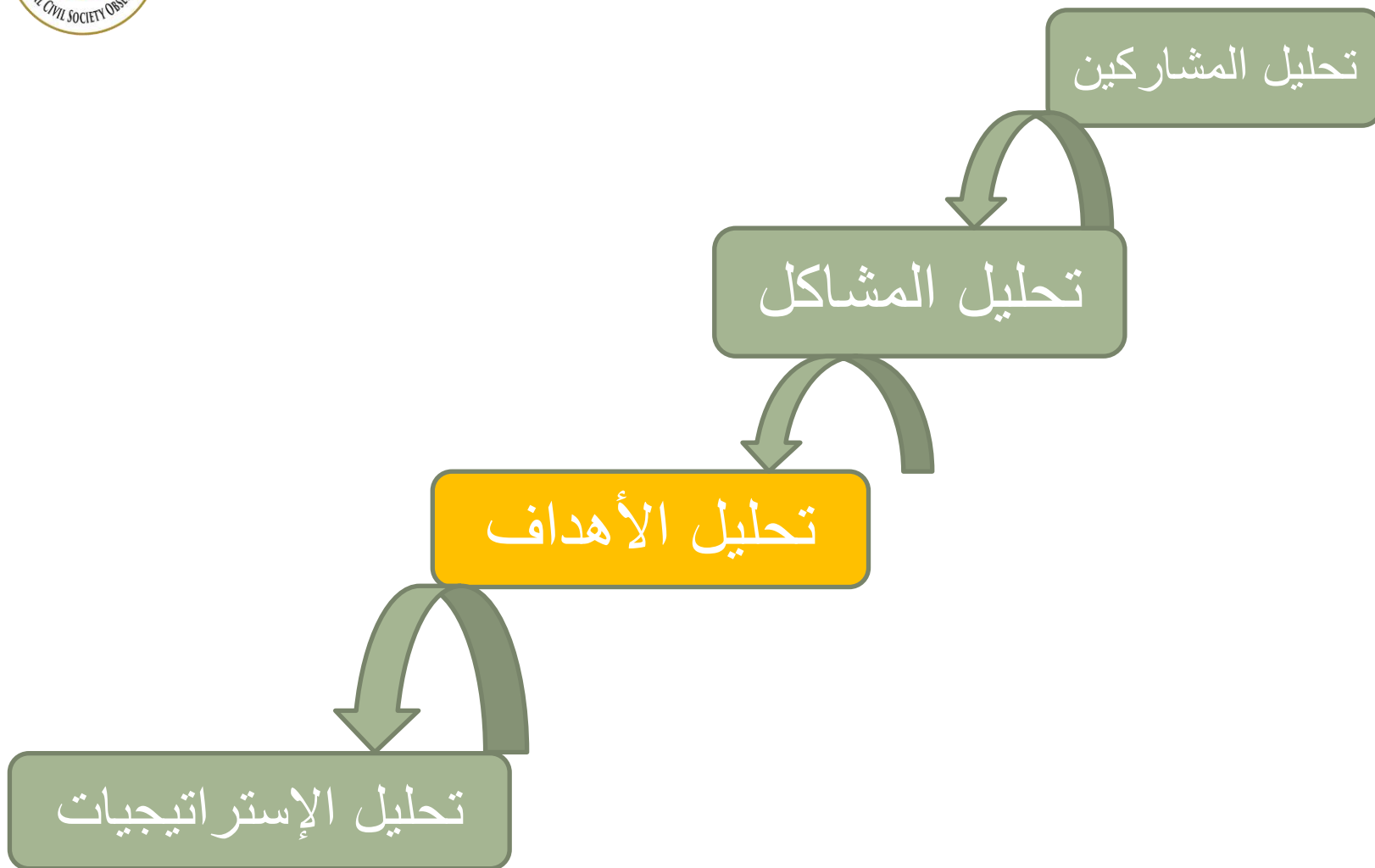
* لا تتجاهل آراء وتوقعات/ آمال المجموعة المستهدفة على

وجه الخصوص

2. ثم تعميق التفكير: ورشة عمل لتبادل الأفكار (العصف الذهني
شجرة المشكلة،)

تحليل المشاكل





تحليل الأهداف/ الحلول

- هي طريقة منهجية تمكن من :
 - وصف **وضعية مستقبلية** يمكن الوصول إليها بعد حل المشاكل
 - تحديد و تسلسل الأهداف
 - إظهار العلاقات **الوسائل-الغايات** في **مخطط** شجرة الأهداف

• كيف يتم تحويل من **مشكل** إلى **هدف** ؟
تحويل **الحالة السلبية** إلى **حالة محسنة (إيجابية)**

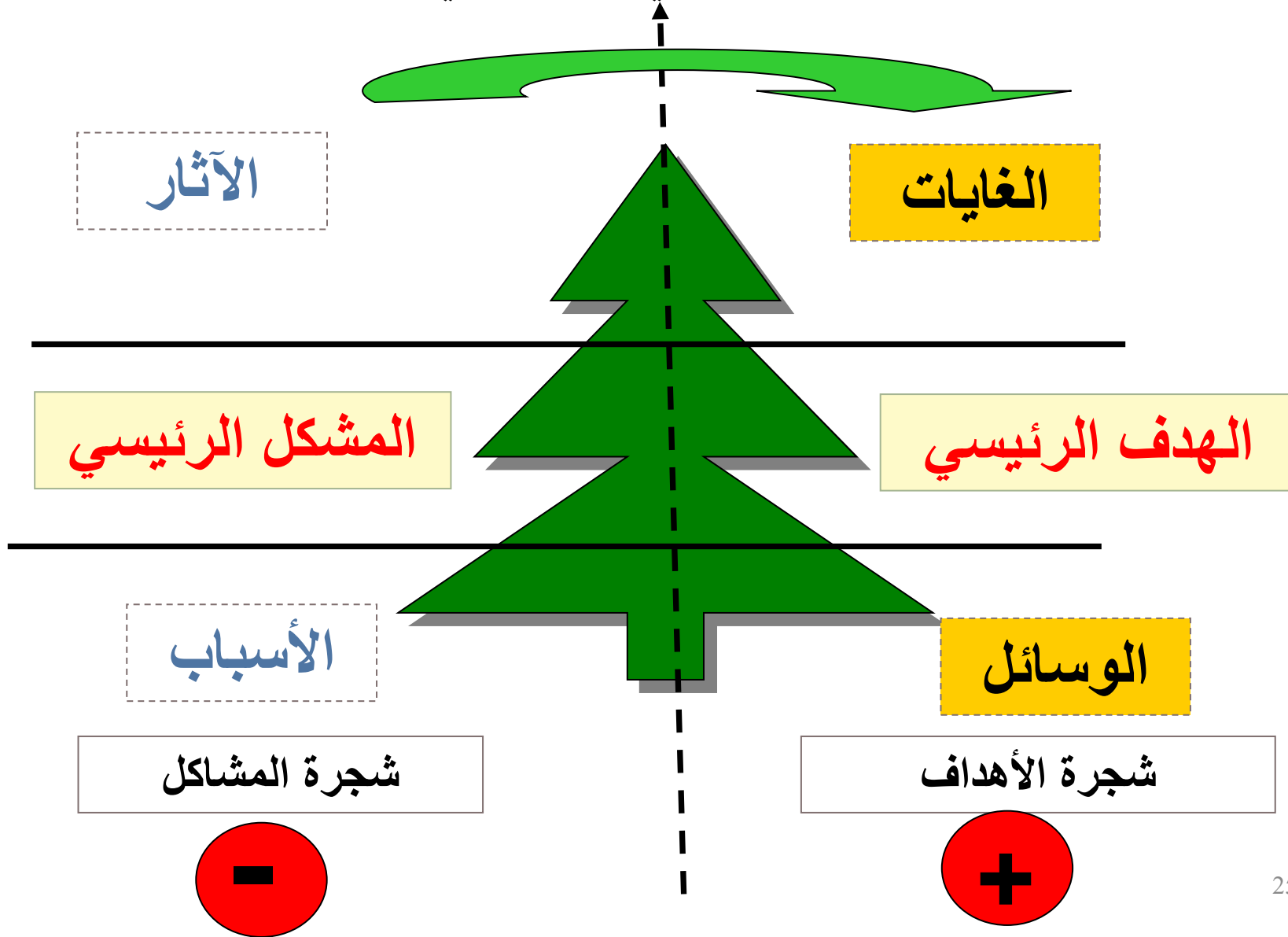
• - ما هو الغرض من إنشاء **شجرة الأهداف** ؟

تحصل على **نظرة شاملة و واضحة** للوضعية المستقبلية : **إيجابية و مرغوبة**.

- - كيف يتم تمثيل التحليل **بالأهداف** ؟ في شكل شجرة بحيث :
 - الجذع هو الهدف الرئيسي .
 - الأغصان هي الغايات .
 - الجذور هي الوسائل .

من المشاكل إلى الحلول

المرور من السلبي إلى الإيجابي





تحليل الحلول

الغايات

مداخيل صيادي
السمك كافية

الوسائل

مخزون السمك
في البحر ثابت

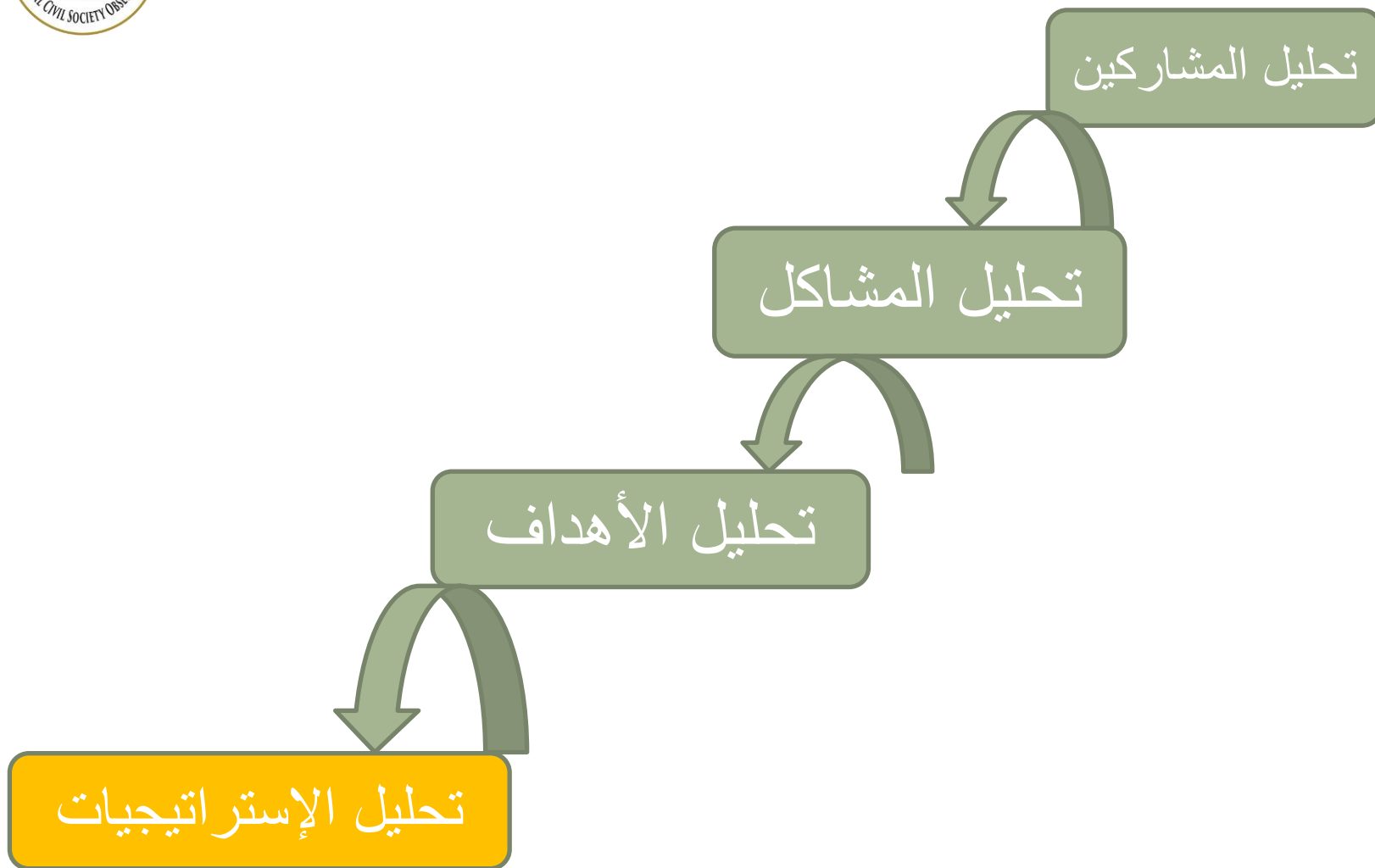
أسعار بيع
الأسماك مقبولة

قاع البحر
محمي

عمليات الصيد غير
قانوني مراقبة

عملية تحويل
الأسماك ممكنة

إمكانية الوصول
إلى السوق مضمونة





تحليل الإستراتيجيات: اختيار المشروع

الأهداف:

- تحديد مختلف الحلول التي يمكن أن تعطي إستراتيجية للمشروع.
- اختيار هدف رئيسي و تعيين المسار المتبع لبلوغه.

الطريقة المتبعة :

- تحديد الأهداف التي يمكن إلغاؤها (غير محققة ، غير متوافقة مع المنظمة).
- تحديد مختلف التسلسلات وسائل-غايات التي تمثل المحاور الإستراتيجية
- تحديد الحل الذي يمثل الإستراتيجية الأحسن.

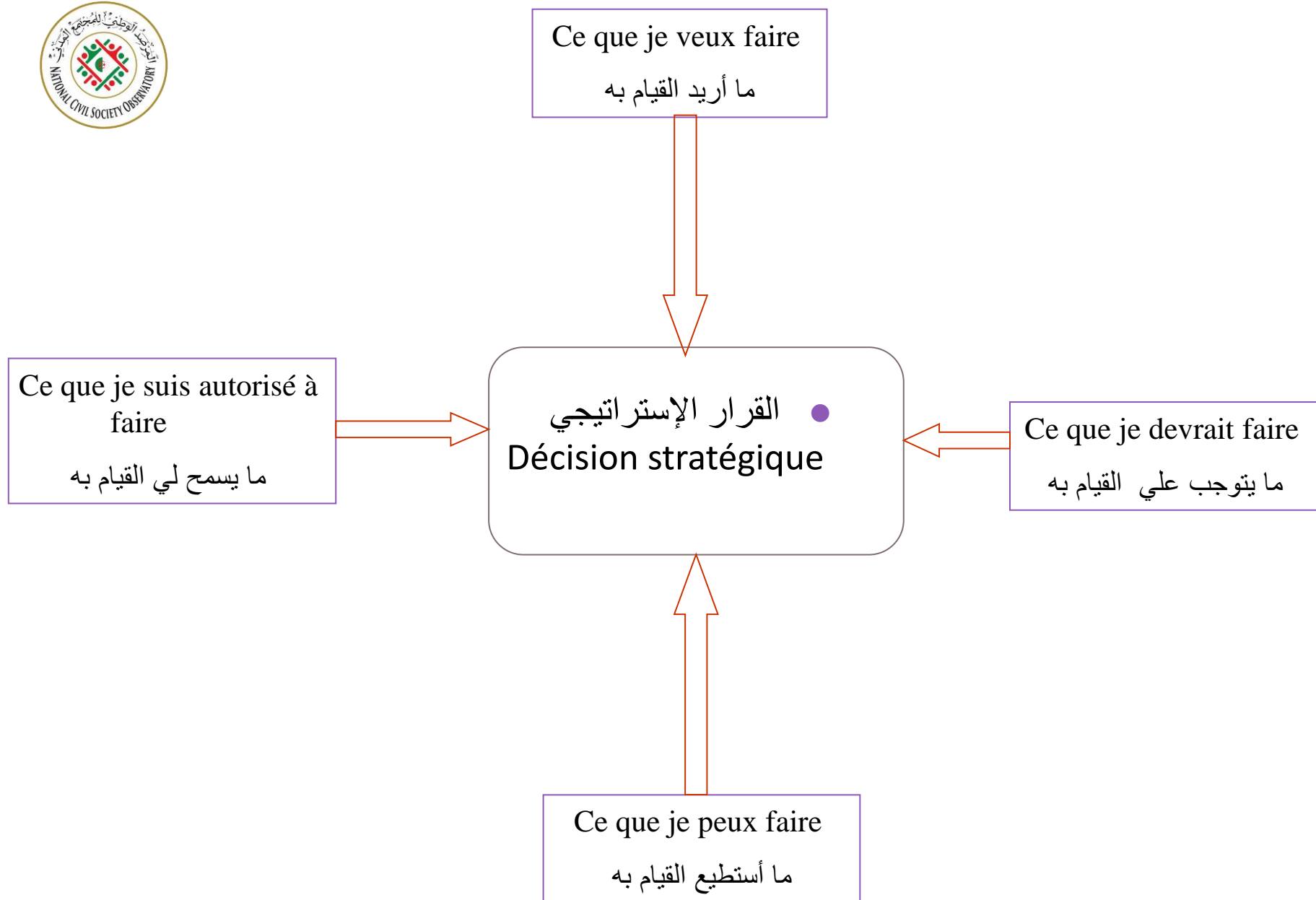


● يتركز هذا التحليل على اختيار محور استراتيجي كي يطبق.

● يتعين في هذه المرحلة تحديد الأهداف التي تدخل ضمن المشروع و الأهداف التي تبقى خارج المشروع. و يؤدي بنا هذا إلى تثبيت الهدف الخاص للمشروع (مستوى التدخل)

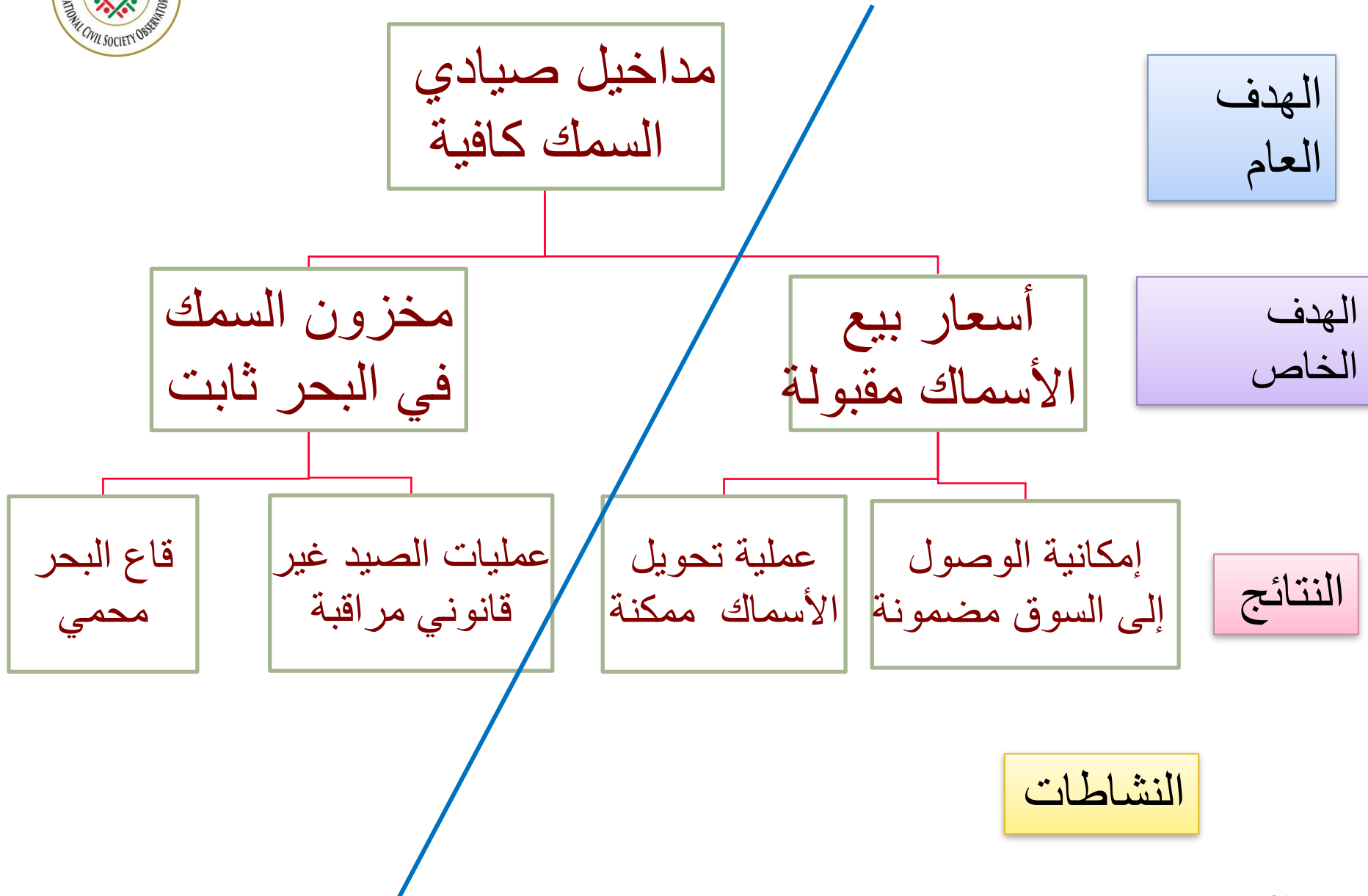
● مواصفات اختيار مستوى التدخل :

- القابلية : ملائمة المشروع لإمكانيات الجمعية و الوسائل المالية المتوفرة.
- الديمومة : إمكانية المشروع أن يساير التمويل (التكلفة المتراجعة).
- التوافق الاجتماعي : إمكانية قبول الحل من طرف المستفيدين و الأطراف الأخرى المشاركة.
- ملاحظة : من الأفضل دائما اختيار هدف واحد للمشروع.





اختيار المشروع : تحليل الاستراتيجيات



1.مرحلة التحليل

- تحليل المشاركة
- تحليل المشاكل
- تحليل الأهداف
- تحليل الاستراتيجيات المتناوبة

2.مرحلة التخطيط

- أهداف / نشاطات
- مؤشرات مقاسه موضوعيا
- مصادر القياس
- فرضيات
- خطة العمل والجدول الزمني
- الميزانية

هنا

التخطيط هو تحديد الوسائل البشرية، المادية والمالية اللازمة لتنفيذ النشاطات و إعداد جدول سيرها.

التخطيط: هو جعل أفكار المشروع عملية مع تحديد:

أين، ما هي المدة

على يد من، ومتى،

ما يجب القيام به

كيف وبأي وسيلة.

- أدوات التخطيط الرئيسية: الإطار المنطقي، مخطط العمل، الجدول الزمني
للأنشطة، الميزانية

أدوات التخطيط: 1- الإطار المنطقي



الأهداف	المؤشرات	مصادر التحقق	الفرضيات أو المخاطر
الهدف العام			
الهدف الخاص			
النتائج12			
النشاطات1.1.2.1.			

↑
ما هي المشاكل التي
يمكن أن تعوق السير
الجيد للمشروع

↑
أين يوجد دليل
الإنجاز

↑
كيفية التأكد من أن
التوقعات قد نفذت

↑
ماذا يريد المشروع
القيام به وكيف سوف
نصل إلى ذلك

CADRE LOGIQUE

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (oiv)	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif(s) général(aux) Les avantages sociaux et/ou économiques à long terme		Où trouver les preuves de réalisation ?	Quels gros problèmes pourraient entraver le bon déroulement du projet ?
Objectif Spécifique Le changement spécifique que le projet compte produire			
Résultats Les 'services' que les bénéficiaires recevront du projet			
Activités Ce qui doit être mis en œuvre par le projet pour fournir les 'services'	Moyens	Coûts	
			Conditions préalables

منطق التدخل

العمود الأول

● الأهداف العليا التي يصبو إليها المشروع

← أهداف عامة

● الهدف الرئيسي للمشروع يمثل فائدة الجماعات المستهدفة

← هدف خاص

● إنجازات النشاطات المختارة

← نتائج

● المهام المنجزة في المشروع لإيجاد نتائج المشروع.

↑ ↓
نشاطات

← وسائل

الوسائل المادية و غير المادية الضرورية للنشاطات.

● المؤشرات القابلة للقياس موضوعيا

● المؤشرات المقاسة موضوعيا (IOV) هي أوصاف عملية للأهداف و النتائج بالأشكال التالية : الكمية، الجماعات المستهدفة، الزمن و المواقع

● مواصفات المؤشر :

■ مخصص : لا يقيس إلا الشيء المراد قياسه.

■ مقاس بتكلفة معقولة.

■ لصيق بهدف معين و يغطيه.

■ له حد معين



Un indicateur doit être S.M.A.R.T. :

Spécifique

Accessible

Mesurable

Temporel

Réaliste



● مؤشرات التحقق الموضوعي (OVI). العمود - 2- من الإطار المنطقي

● تقوم بقياس التقدم المحرز نحو تحقيق هدف (أو نتيجة) من حيث: ماذا، الكمية، من، المكان والزمان. يجب أن تكون محددة، ملائمة، قابلة للقياس ومتاحة.

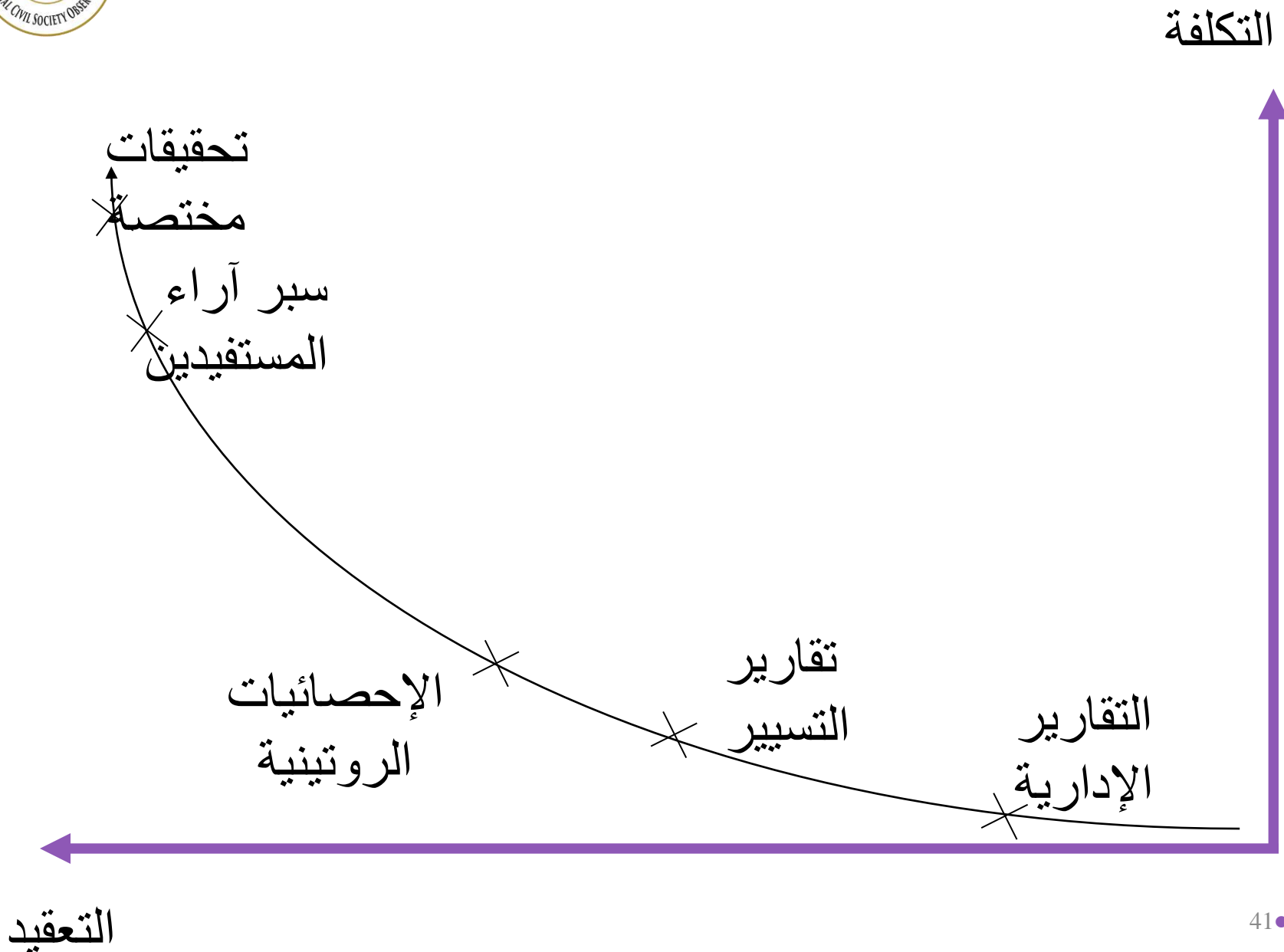
- - ماذا: ما هي التغييرات؟
- - الكمية: لأي كمية أو رقم يجب على المشروع التوصل .
- - من (ما) الذي مقصود بدقة؟
- - متى نتوصل إلى هذا؟
- - أين؟ : في أي منطقة أو قطاع حدث هذا القياس؟

مصادر التحقيق

● إن مصادر التحقيق (**Sdv**) تعني المصدر و الشكل الذي تتوفر من خلالهما المعلومات لانجاز الأهداف العامة و الهدف الخاص و النتائج (و المتعلقة بالمؤشرات المقاسة موضوعيا)



اختيار مصادر التحقق





مصادر أو وسائل التحقق (SDV) - العمود 3 من الإطار المنطقي

وهي تصف مصادر المعلومات بالنسبة للمؤشرات الموجودة في الإطار المنطقي.

- يجب أن تكون متاحة ويمكن الوصول إليها.

مثال:

المؤشرات	مصادر التحقق
بعد شهرين من إنطلاق المشروع على الأقل 15 إطار جمعوي مكون (نم تكوينه) في تسيير المشاريع بمدينة تيارت.	- تقرير رئيس المشروع. -تقرير المكون. -قائمة حضور المتكونين. -الصور.

● الفرضيات

● يتضح من مرحلة التحليل أن المشروع لوحده لا يمكنه أن يصل إلى كل الأهداف المحددة في شجرة الأهداف.

● بعد اختيار الاستراتيجية يبقى بعد ذلك تحديد الأهداف التي لا تدخل ضمن منطق التدخل و عوامل أخرى خارجية تؤثر على سير المشروع و ديمومته و لكنها تخرج عن سيطرة المشروع.

● المنطق العمودي يعني أنه :

● حينما تجتمع الشروط المحلية ← يمكن للنشاطات أن تبدأ ← الفرضيات تتحقق في هذا المستوى ← يتم الوصول إلى النتائج



الفرضيات

الفرضيات (شروط) هي عوامل خارجية عن المشروع :

- تصف محيط المشروع وتتعرض لديمومته
- تلخص العوامل التي لا يمكن للمشروع تسيرها
- تقع خارج إطار المشروع وليست في متناول المسيرين
- هي ضرورية لنجاح المشروع

الفرضيات

- 1 - لماذا ندخل الفرضيات في وثائق المشاريع؟
لا يمكن لمنطق التدخل أن يغطي كل الحقيقة. هناك عوامل خارجية لها تأثير مصيري. يجب إذن تحديد هذه العوامل و أخذها بعين الاعتبار.
- 2 - أين توجد الفرضيات أو العوامل الخارجية؟
بعضها يوجد على شكل أهداف فشجرة الأهداف (الأهداف المبعدة) و البعض الآخر تحدد من بعض المشاركين أو المستشارين حينما يتدخلون في المشروع.
- 3 - كيف يتم صياغة الفرضيات؟
يعبر عنها على أنها حالات إيجابية محققة. بهذا تكون مقاسة و معروفة.

استعراض الشروط



هل الشرط مهم جدا؟

نعم

هل بالإمكان تحقيقه؟

مؤكد

محتمل

غير وارد

لا

لا يؤخذ بعين الاعتبار
في الإطار المنطقي

يسجل كشرط

هل يمكن تغيير التدخل بحيث
نؤثر على هذا الشرط؟

نعم

إعادة النظر في المشروع/إضافة نشاطات
أو نتائج وإعادة صياغة الهدف الخاص

لا

لا معنى للتدخل

الصياغة

من المفيد أيضا في هذا المقام الاتفاق على اتباع ما يلي:

(أ) أن يعبر عن الهدف العام بصيغة " للمساهمة في"

(ب) أن يعبر عن الغرض بصيغة الفائدة التي تعود على المجموعة المستهدفة مثال " زاد/تحسن/.....إلخ"

(ج) أن يعبر عن النتائج قيم مادية أو ملموسة مثل "تم تسليمها/تم إنتاجها/تم توصيلهاإلخ"

(د) أن يعبر عن الأنشطة بصيغة الحاضر على أن تبدأ العبارة بفعل أمر مثل "أعد/صمم/انشئ/ابحث/....."



إذا كان الهدف الخاص محقق والشروط مستوفيه ،سنساهم في تجسيد الهدف العام



إذن هذا الهدف الخاص يجب أن يكون محقق،



إذا حصلنا على النتائج وشروط تنفيذها استوفت،



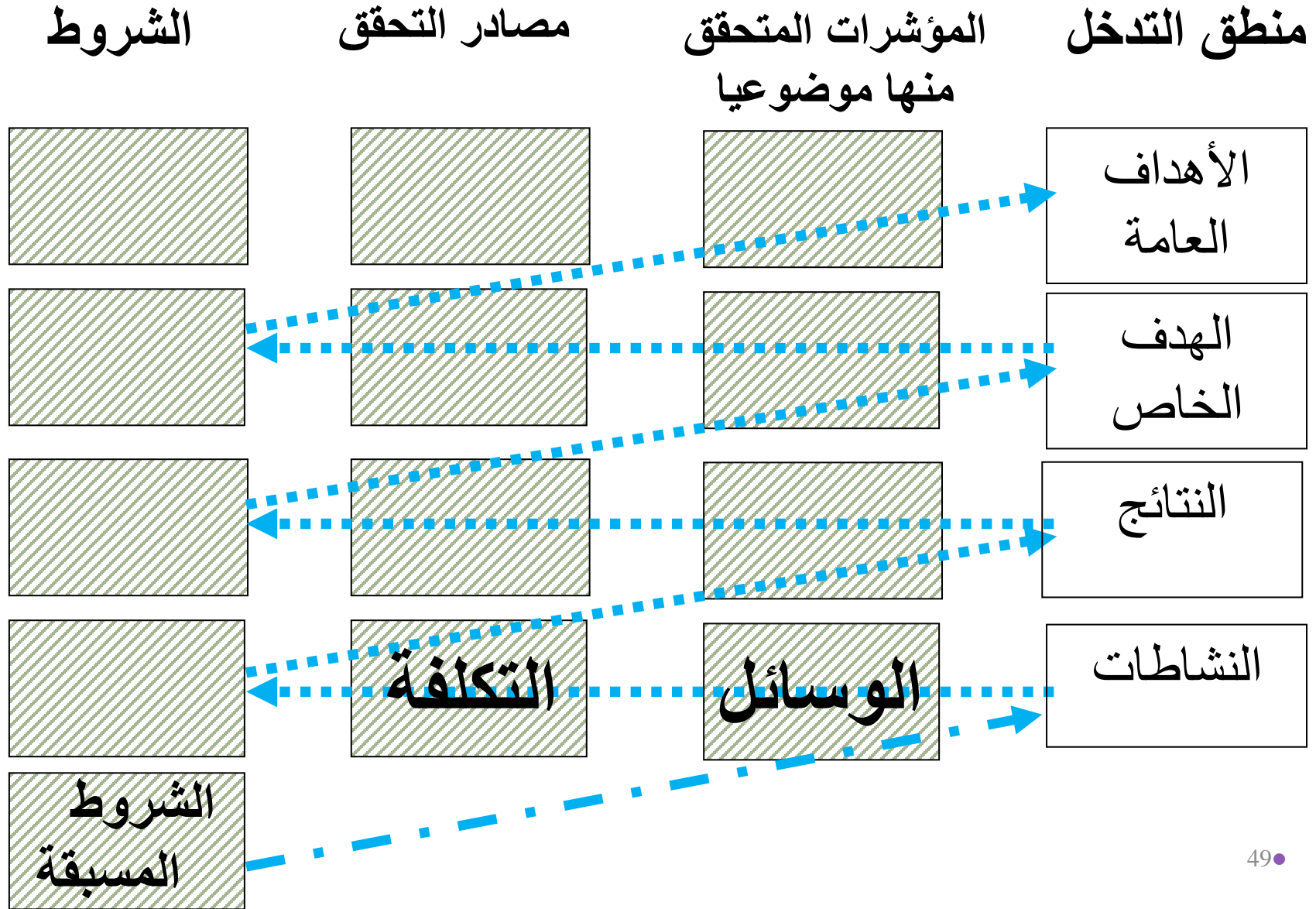
إذن سنحصل على النتائج،



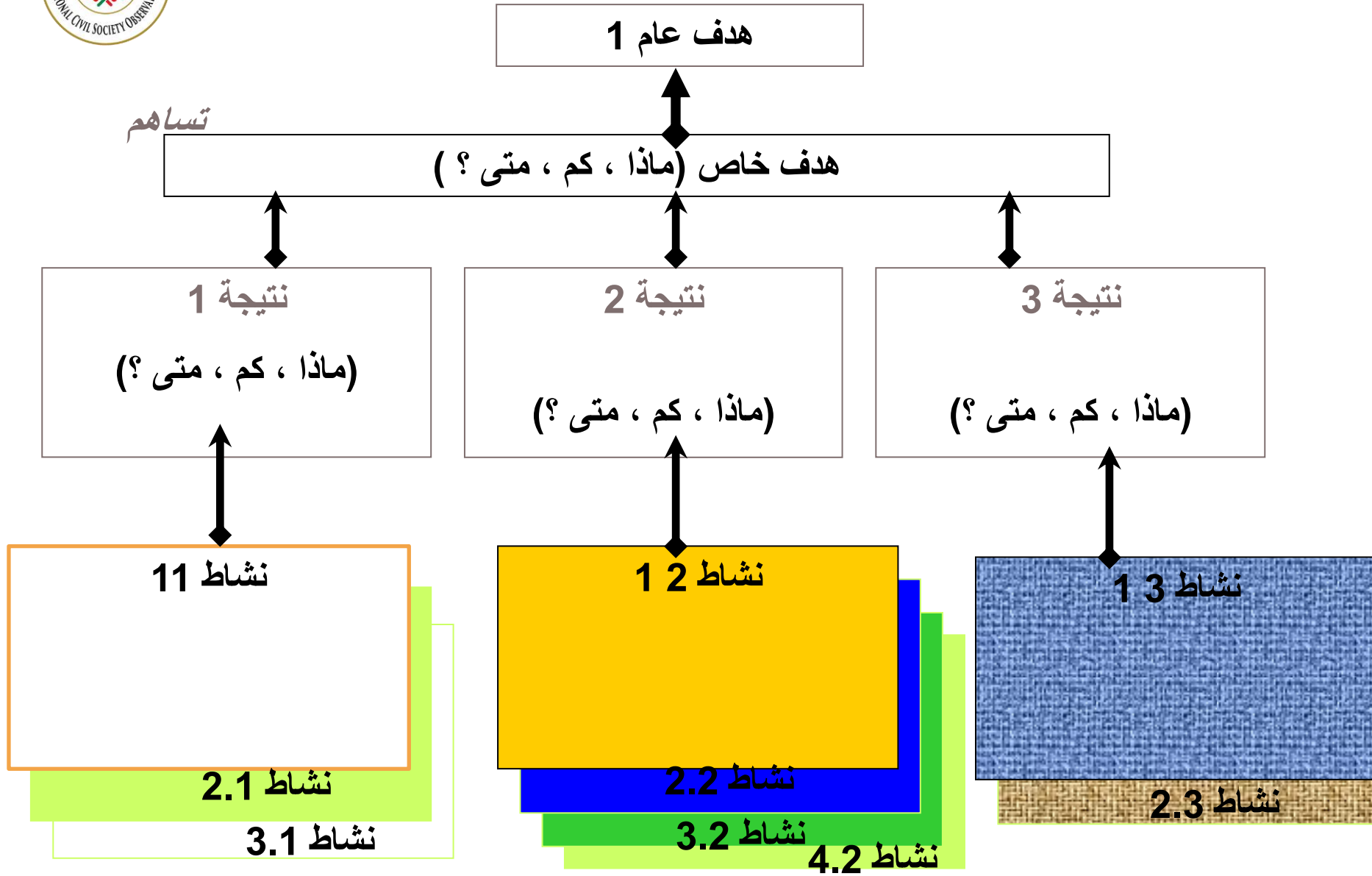
إذا تم تنفيذ هذه النشاطات وتم استيفاء شروط التنفيذ،

الإطار المنطقي القاعدي

« إذا تحصلنا على النتائج وإذا كانت الشروط مواتية، عندها فقط يمكن أن .



ملخص لمنطق التدخل



● أدوات التخطيط: 2 جدول النشاطات

- جدول النشاطات هو مكمل للإطار المنطقي.
- إعداد جدول النشاطات = تحديد بدقة محتوى النشاطات ،تحديد الوسائل البشرية ،المادية و المالية اللازمة لتنفيذها وتصور الجدول الزمني لسير النشاطات.

● تفكيك النشاطات إلى أعمال بسيطة

- -ثم، لكل نشاط:
تقدير المدة
تحديد مكان وفترة السير،
تحديد التقنيات المناسبة،
تحديد الموارد(البشرية ،المادية و المالية)اللازمة لتنفيذه
وتحديد المسؤوليات التنفيذية.

النشاطات (ماذا)	أين	متى	المدة	الطرق/التقنيات	الوسائل	من
نشاط1:..... نشاط2:..... نشاط3:.....						

- إنشاء جدول النشاطات يسمح بالتحكم في محتوى المشروع، والحصول على العناصر الأساسية لإعداد الميزانية .
- انطلاقا من جدول النشاطات نستطيع إعداد جدول تنفيذ النشاطات (الجدول الزمني).

أدوات التخطيط 3: الجدول الزمني للأنشطة

- الجدول الزمني للأنشطة يلخص برمجة النشاطات حسب الزمن ويسمح بـ :
 - الحصول على رؤية جيدة فيما يخص سير المشروع وتقييم تناسق مراحل التنفيذ.
 - ضمان متابعة التنفيذ.
 - التفكير في التغييرات ،إذا كان ضروري . مثال :

Activités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	...
Activité 1	—————●		—————	—————	●	
Activité 2			—————●	—————			
Activité..		—————	—————				
.....			—————		—————	—————	

● : Ateliers

- الجدول الزمني يستطيع أن يخلص مشروع كما انه يستطيع أن يخلص أفرادافي مختلف الخطوات الزمنية



L'organigramme technique ●

du projet ●

Il rapporte, dans une seule matrice, les **principales activités**, la **période et la durée** de réalisation, les **moyens** nécessaires, le **produit attendu** et la **personne responsable**.

Activités	Mois /trimestres/semestres						Moyens	Produits attendus	Responsable
1	■	■							
2		■	■						
3			■	■	■				
4	■	■	■						
5		■				■			
6				■					
7	■								
8			■						
9						■			



الميزانية :

• هي توقع رقمي بالمقادير والوحدات النقدية لكل العناصر المتعلقة بنشاطات لمدة محددة .

• هي الترجمة المتوقعة بالقيم النقدية لمختلف نشاطات المشروع



الميزانية

يتضمن مشروع الميزانية على كافة البيانات التفصيلية المتعلقة بالتقديرات البشرية والمادية الواقعية للاحتياجات الفعلية

- تشتق من الوثائق التقنية للنشاطات
- تسهل عملية المتابعة ومراقبة التكاليف
- تشكل قاعدة لرصد الموارد المالية



تذكر أنه :

- يجب أن تكون كافة المصاريف والتكاليف مرتبطة بنشاطات محددة للمشروع .
- يجب أن تبرر الميزانية كل المؤشرات النوعية و الكمية للمشروع.
- يجب أن تجيب الميزانية في مجموع نفقاتها عن تنفيذ نشاطات محددة خلال مدة زمنية محددة.



بطاقة النشاط

وصف النشاط : هو تكوين حول دورة حياة مشروع، حيث يتعلم المتكئون خطوات كتابة مشروع.....

الأهداف : يهدف التكوين إلى تقوية قدرات 20 إطار جمعي.

مدة النشاط ووتيرة التكرار: 5 أيام.

الوسائل : قاعة مجهزة، أدوات مكتبية.

الوسائل البشرية اللازمة : مكون، مسؤول لوجستي، مصور.

الوقت الضروري للنشاط :

الوقت المتوفر للنشاط (الوقت الأدنى والوقت الأقصى):

إسم المسؤول عن النشاط: خالد محيز.

تواريخ المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية: 20 يوم قبل النشاط / 12 جويلية 2019

التكاليف:



المجموع	سعر الوحدة	عدد الوحدات	الوحدة	التعيين
120000	20000	06	يوم	مكون
100000	10000	01	يوم	مصور
100000	10000	10	يوم	مسؤول لوجستي
132000	1000	132	وجبة	الإطعام
			



مبادئ هامة في إعداد ميزانية المشروع

- -يجب أن تكون الميزانية واقعية في تقديراتها للتكاليف المختلفة للمشروع
- - العمل على إيجاد الدعم الذاتي أولاً من داخل جمعيتك ، او من مجتمعك او من المحيط الخرجي القريب قبل البحث عن مصادر أخرى خارجية
- يجب أن تكون كافة المصاريف والتكاليف مرتبطة بنشاطات محددة للمشروع .
- -بذل جهود كافية للحصول على أرقام واقعية و حقيقية ودقيقة.
- -الأخذ بعين الاعتبار موضوع التضخم وزيادة الأسعار إذا كان المشروع لأكثر من عام أو تاريخ التمويل من طرف الممول مازال بعيدا.
- -التعرف الدقيق على جميع شروط الهيئات الممولة للمشاريع التنموية المجتمعية، خاصة في النواحي المالية



DEPENSES مصاريف

	Unité طبيعة الوحدة	Nbre d'unités عدد الوحدات	Coût unitaire تكاليف الوحدة	Coût total كلفة إجمالية
Ressources humaines موارد بشرية				
Salaires (montants bruts) رواتب	par mois / شهر			0
				0
				0
Per diems (indemnités, honoraires) البدل اليومي	PerDiem البدل اليومي			0
				0
				0
1. Sous-total مجموع الموارد بشرية				0



DEPENSES مصاريف				
	Unité طبيعة الوحدة	Nbre d'unités الوحدات	Coût unitaire تكاليف الوحدة	Coût total إجمالية كلفة
Matériel et Equipements المعدات				
				0
				0
				0
				0
2. Sous-total مجموع المعدات				0



DEPENSES مصاريف

	Unité طبيعة الوحدة	Nbre d'unités عدد الوحدات	Coût unitaire تكاليف الوحدة	Coût total كلفة إجمالية
Fonctionnement سير العمل				
Achat de services (loyer, énergie, téléphone) à détailler // الإيجار والكهرباء والهاتف (مشتریات)				
				0
				0
				0
Consommables - Fournitures de bureau اللوازم المكتبية				
				0
				0
				0
Autres services (à détailler) خدمات أخرى				
				0
				0
3. Sous-total مجموع سير العمل				0



DEPENSES مصاريف

	Unité طبيعة الوحدة	Nbre d'unités عدد الوحدات	Coût unitaire تكاليف الوحدة	Coût total كلفة إجمالية
--	--------------------	---------------------------	-----------------------------	-------------------------

Autres charges ou dépenses رسوم أخرى أو نفقات				
				0
				0
				0
4. Sous-total مجموع رسوم أخرى أو نفقات				0



DEPENSES مصاريف

	Unité طبيعة الوحدة	Nbre d'unités عدد الوحدات	Coût unitaire تكاليف الوحدة	Coût total كلفة إجمالية
Valorisations التقييمات				
5. Total coûts directs 1+2+3+4 تكاليف مباشرة				
6. Imprévus (max. de 5 à 7 %) نفقات غير متوقعة				
7. Total Coûts directs éligibles de l'Action (5+6.)				
8. Coûts administratifs (maximum 7 % de 7 - total des coûts directs éligibles de l'Action)				
7. Total coûts éligibles 7+8 مجموع إجمال				



التقييمات Valorisations				
Contributions المساهمات الطوعية volontaires en nature				
Bénévolat تطوع				
Prestations reçues en nature المزايا العينية				
Autres أخرى				
8.Total valorisation مجموع التقييمات .				

Total dépenses 8+7 مجموع مصاريف



تعين	وحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة(دينار)	التكلفة الإجمالية
1. الموارد البشرية				
مدير المشروع	شهر	12	15 000	180 000
المجموع الفرعي				
2. نقل				
المجموع الفرعي				
3. معدات				
المجموع الفرعي				
4. وسائل التنسييرية				
المجموع الفرعي				
5. التكاليف الأخرى				
المجموع الفرعي				
6. غير متوقع				
المجموع				



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المرصد الوطني للمجتمع المدني
بالتنسيق مع ولاية الشلف



ينظم



دورة تكوينية
لفائدة

منظمات المجتمع المدني
المحلية



دار الثقافة - الشلف
الأربعاء 06 مارس 2024



<https://learning.marsad.dz>

المرصد الوطني للمجتمع المدني



العمل التطوعي الإحتراقي

المدرّب علي زين العابدين

أهداف التدريب

فهم أسس العمل التطوعي

تعلم مهارات وأنماط ممارسة العمل التطوعي الإحتراقي

تطوير المهارات المرتبطة بالتطوع الاحترافي

توصيف عام للدورة

يعتبر العمل التطوعي ركيزة أساسية في بناء المجتمع ونشر التماسك الإجتماعي بين المواطنين، حيث يعتبر العمل التطوعي ممارسة إنسانية ارتبطت ارتباطا وثيقا بكل معاني الخير والعمل الصالح عند كل المجتمعات البشرية منذ الأزل ولكنه يختلف في حجمه وشكله واتجاهاته ودوافعه من مجتمع إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى بحيث يمكن وصف التطوع بالعديد من المفاهيم في شكل مصطلحات على أساس أنه: التكفل ، المشاركة ، العطاء ، الثقة، التضحية، الإيثار،

بهذا الصدد ستركز هذه الدورة على اساسيات العمل التطوعي المحترف،

برنامج دورة التدريب

1. الإطار المفاهيمي للتطوع
2. أشكال التطوع
3. مجالات التطوع
4. المواطنة و العمل التطوعي

المحور الأول

الأهداف التعليمية

التعرف على التطوع كمفهوم
الإلمام بمفاهيم وحيثيات العمل التطوعي الإحتراقي

محتويات المحور

1-الإطار المفاهيمي للعمل التطوعي



العمل التطوعي

يعتبر **العمل التطوعي** ركيزة أساسية في بناء المجتمع ونشر التماسك الاجتماعي بين المواطنين لأي مجتمع ، حيث يعتبر العمل التطوعي ممارسة إنسانية ارتبطت ارتباطا وثيقا بكل معاني الخير والعمل الصالح عند كل المجتمعات البشرية منذ الأزل ولكنه يختلف في حجمه وشكله واتجاهاته ودوافعه من مجتمع إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى بحيث يمكن وصف التطوع بالعديد من المفاهيم في شكل مصطلحات على أساس أنه: التكفل ، المشاركة ، العطاء ، الثقة، التضحية، الإيثار،



مفهوم العمل التطوعي

يمكن تقديم عدة تعاريف للعمل التطوعي بشكل عام ولكن يكمن الفرق والإختلاف في بناء تصور مفاهيمي لتعريف التطوع الإحترافي الذي يمكننا من قياس نتائج حقيقية و واقعية وبجهد مادي وبدني وفكري جماعي يقلل الأعباء،

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

أشكال التطوع

• التطوع أثناء وجود حالات طوارئ تمر بها البلدان كالزلازل الفيضانات وغيرهما من الكوارث الطبيعية.

• مساعدة الفقراء داخل البلاد على تحسين المعيشة ومساعدتهم في توفير العلاج و مساعدتهم أيضاً في المأكل والملبس والإيواء.

• التطوع عن طريق شبكة الإنترنت بعيد عن مكان الجمعية الخيرية.

• التطوع الذي يهتم به الأفراد في الحفاظ على البيئة ونظافتها مثل تنظيف الشوارع وتجميع البلاستيك وتنظيف البطار والأنهار من القاذورات.

• التطوع المجتمعي في مجال مساعدة الفقراء داخل المجتمع بشكل عام،

• التطوع التعليمي مثل محو الأمية لمساعدة الكبار والصغار في التعلم والحساب.

• التطوع الصحي وهو الانتداب داخل المستشفيات و مراكز العلاج،

المحور الثاني

الأهداف التعليمية

التعرف على نماذج ممارسة العمل التطوعي
الإلمام سبل ممارسة العمل التطوعي

محتويات المحور

مجالات التطوع

مجالات التطوع

مساعدة الفقراء داخل البلاد على المعيشة ومساعدتهم في توفير العلاج أو إجراء العمليات لهم ومساعدتهم أيضاً في المأكل والملبس والإيواء

التطوع عن طريق شبكة الإنترنت بعيد عن مكان الجمعية الخيرية

التطوع الذي يهتم به الأفراد في الحفاظ على البيئة ونظافتها مثل تنظيف الشوارع وتجميع البلاستيك وتنظيف البحار والأنهار من القاذورات

من خلال الأمثلة المتطرق إليها يمكن فهم جميع المجالات التي يمكن ممارسة العمل التطوعي فيها بشيء من الدقة والمفاهيم الواضحة

المحور الثالث

الأهداف التعليمية

تمكن المتدرب من الوصول إلى إدراك علاقة المواطنة بالعمل التطوعي
الإلمام بالمفهوم الحقيقي للمواطنة الفاعلة مع مساهمة حقيقية من المجتمع والإدارة المحلية

محتويات المحور

المواطنة و الإلتزام
تأثير وسائل الإعلام على الشباب المتطوع
تأثير المؤسسات المحيطة بالفرد على العمل التطوعي

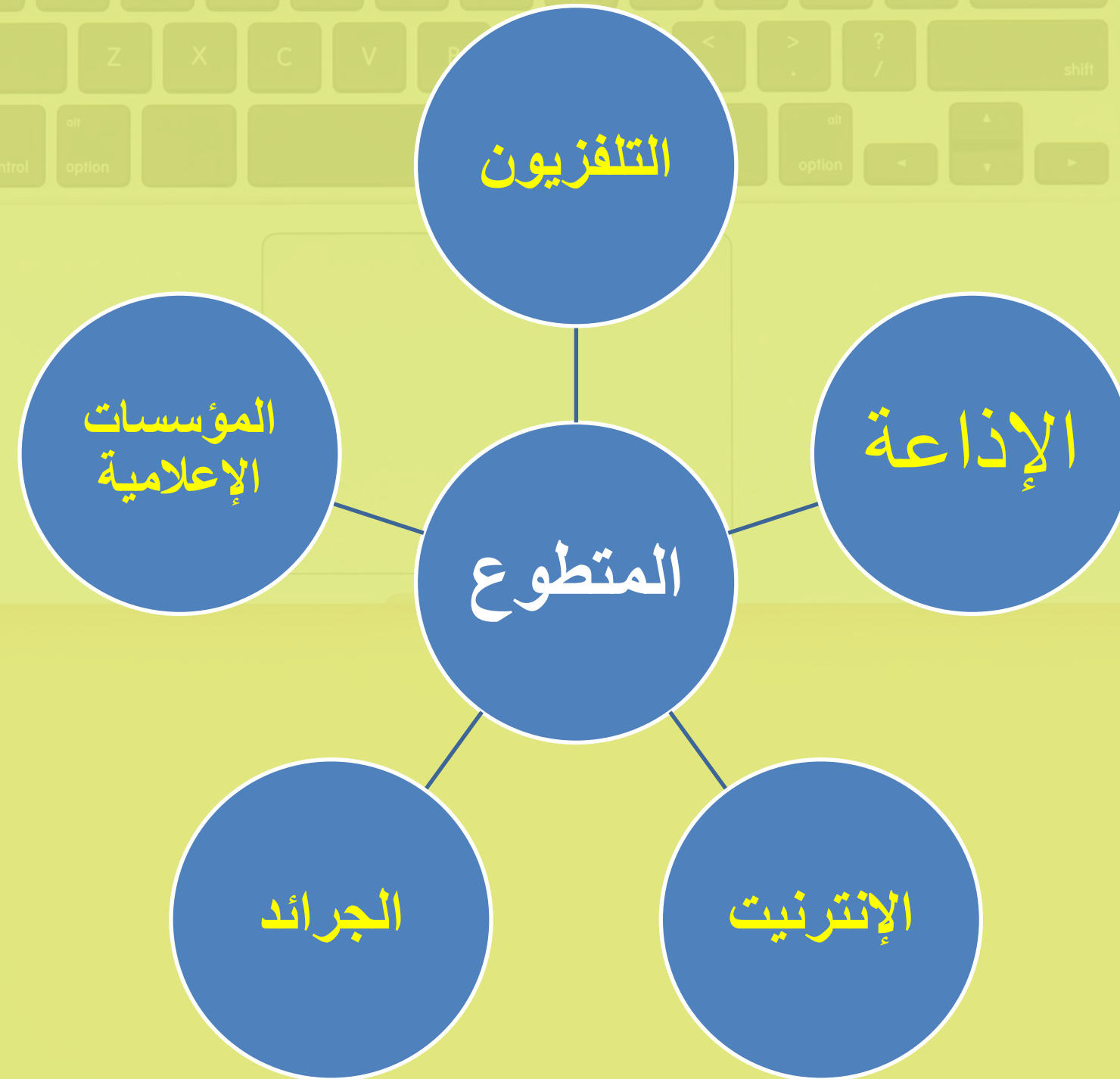


المواطنة والإنتماء

بين الفرد والمجتمع علاقة اجتماعية قانونية، وبموجب هذه العلاقة يدين الطرف الأول بالولاء للمجتمع مقابل أن يقدم الطرف الثاني الحماية للمواطن، أما الإنتماء فيعرف أنه الإخلاص والتضحية والعطاء للوطن وتوجيه العمل الخيري للمجتمع



تأثير وسائل الإعلام في العمل التطوعي



تأثير المؤسسات المحيطية بالفرد





يتجلى من خلال البحث في مفهوم المواطنة وعلاقته بالتطوع أن الفرد يعتبر ركيزة أساسية في نجاح التطوع إذا ما أجدنا تغذيته بالشعور الحقيقي والفعال حول المواطنة الفاعلة، في ضوء حمايته من التأثير السلبي بوسائل الإعلام ومختلف المؤسسات المحيطة به

المحور الرابع

الأهداف التعليمية

التعرف على الفائدة العامة من التطوع

محتويات المحور

أهداف التطوع في التنمية المحلية

دور التطوع في تحقيق أهداف التنمية المحلي

يحقق التطوع مجموعة من الأهداف السامية و الراقية على المستوى المحلي ، لاسيما في المجالات الآتية :

- 1-أهداف إجتماعية ،
- 2-أهداف إعلامية ،
- 3- أهداف ترفيهية ،
- 4-أهداف إقتصادية،
- 5-أهداف تربوية،



خلاصة الدورة

قيمة العمل التطوعي تتجلى في قوله صلى الله عليه وسلم " **عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته.** "

وهذا يدل على أن العمل التطوعي متعدد المنافع للأخرين وفيه تهذيب للنفس وتعزيز الترابط والتماسك والتكاتف الاجتماعي.