الإدارة الداخلية للجمعيات الأهلية في لبنان

دليل التدريب والمعلومات ٢٠١٠

وزارة الشؤون الاجتماعية – برنامج الامم المتحدة الانمائي
مشروع بناء القدرات للحد من الفقر ، وحدة دعم المنظمات غير الحكومية

مؤسسة الحريري للتنمية البشرية المستدامة – برنامج الامم المتحدة الانمائي
مشروع تحفيز وتنمية الشباب في بيروت وضواحيها

دليل تدريبي على مواضيع الادارة الداخلية للجمعيات الأهلية في لبنان

دليل تدريبي حول
الإدارة الداخلية للجمعيات الأهلية في لبنان

Training Manual on Internal Governance for NGOs in Lebanon

فريق العمل:

إعداد: نزار رمّال
مراجعة المضمون: أسامة صفا وجمانة كالوت
متابعة ومراجعة وتنسيق: سوسن المصري وليديا أغناطيوس

شكر خاص إلى كل من:
روبينا أبو زينب، آيا قيسي وديما الحسن من مؤسسة الحريري للتنمية البشرية المستدامة، جمانة كالوت، ريشار بطيش، زياد بارود، زياد ماجد، مارتين نجم كتيلي، ميرفت مرعي، وجميع من شارك في دورة المدرّبين حول الإدارة الداخلية للجمعيات الأهلية.

تحرير وتدقيق لغوي: محمد شومان

الإخراج الفني: دانيال قطّار
متابعة الإخراج الفني: ليديا أغناطيوس
الطباعة: دار الكتب

الطبعة الأولى – ٢٠١٠

حقوق النشر والطبع ©٢٠١٠

جميع الحقوق محفوظة لمشروع "بناء القدرات للحد من الفقر" التابع لوزارة الشؤون الإجتماعية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولا يجوز إستنساخ اي جزء من هذا المنشور أو تخزينه في نظام استرجاع أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة، إلكترونية كانت أو آلية، أو بالنسخ الضوئي أو بالتسجيل، أو بأي وسيلة أخرى، بدون الحصول على إذن مسبق من المشروع المذكور أعلاه.

المحتويات

٥ تقديم
٧ منطق الدليل ومحتواه
٨ نقاط عمل للمدرّب(أو المحرّك)
١٠ تصميم برنامج العمل
١١ بداية التدريب والافتتاحية
١٢ أسئلة تدريبية

١٤ ١ - الإطار القانوني لعمل الجمعيَّات الأهلية في لبنان
وثائق للتوزيع

٣٠ ٢ - التنظيم الداخلي للجمعيَّات الأهليَّة
وثائق للتوزيع

٥٠ ٣ - التخطيط الاستراتيجي للجمعيَّات الأهليَّة
وثائق للتوزيع

٦٠ ٤ - المبادئ المهنيَّة في عمل الجمعيَّات الأهليَّة
وثائق للتوزيع

٦٦ ٥ - التَّواصُل والتَّنسيق والتَّشبيك بين الجمعيَّات
وثائق للتوزيع

٨٤ ٦ - تحريك الموارد البشرية والمادية لدى الجمعيات الأهلية
وثائق للتوزيع

١٠٢ ٧ - في المحاسَبة الماليّة العائدة للجمعيَّات الأهلية

١١٠ مصطلحات
١١١ لائحة بمواقع الإنترنت

يستند هذا الدليل التدريبي على الكتاب المرجعي حول "**الإدارة الداخلية للجمعيات الأهلية في لبنان**" الصادر عن وحدة دعم المنظمات غير الحكومية ومركز التدريب الإجتماعي سنة ٢٠٠٤، والذي يضمّ الفصول التالية:

الفصل الأول: الإطار القانوني لعمل الجمعيات الأهلية في لبنان - **مظهر الحركة**

الفصل الثاني: التنظيم الداخلي للجمعيات الأهلية - **زياد بارود**

الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي للجمعيات الأهلية - **جمانة كالوت**

الفصل الرابع: المبادئ المهنية في عمل الجمعيات الأهلية - **زياد ماجد**

الفصل الخامس: تصميم المحاسبة المالية للجمعيات الأهلية - **راغد العدس**

الفصل السادس: التواصل والتنسيق والتشبيك بين الجمعيات الأهلية - **زياد عبد الصمد**

الفصل السابع: تحريك الموارد البشرية والمادية لدى الجمعيات الأهلية - **زينة الحلو**

تقديم

دليل التدريب حول الادارة الداخلية للجمعيات الاهلية

يسرنا ان نضع بين أيدي ممثلي المنظمات غير الحكومية والعاملين مع المجتمع المدني وغيرهم من الفاعلين في الشأن التنموي في لبنان والبلدان العربية دليل التدريب حول الادارة الداخلية للجمعيات الاهلية الذي يهدف الى توفير أداة عملية من أجل تطوير وبناء قدرات المنظمات غير الحكومية. يأتي هذه الدليل التدريبي حول الادارة الداخلية للجمعيات وما يصاحبه من أدوات مساندة نتيجة جهد وحدة دعم المنظمات غير الحكومية في وزارة الشؤون الاجتماعية (أحد مكونات مشروع بناء القدرات للحد من الفقر، وهو مشروع مشترك بين وزارة الشؤون الاجتماعية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي) بدعم مادي من مؤسسة الحريري للتنمية البشرية المستدامة.

في العام ٢٠٠٤، أطلقت وحدة دعم المنظمات غير الحكومية "الكتاب المرجعي حول الادارة الداخلية للجمعيات الاهلية في لبنان". وهو كتاب يهدف الى توفير أداة يمكن الرجوع اليها في كافة الامور التي تتعلق بتنظيم عمل الجمعيات حيث يتناول بالشرح والتفصيل الجوانب القانونية والتنظيمية والمالية للجمعيات الاهلية وما تشمله من تنظيم داخلي وتخطيط استراتيجي ومبادئ مهنية، بالاضافة الى أطر التكامل من تواصل وتنسيق وتشبيك وعملية تحريك الموارد البشرية والمادية للجمعيات الاهلية. وقد تمّ حتى الآن توزيع أكثر من ٣٠٠٠ نسخة من الكتاب باللغتين العربية والانكليزية للمئات من الجمعيات والجهات المانحة والمؤسسات الدولية وغيرهم من المعنيين بعمل القطاع الاهلي.

بالاضافة الى الكتاب المرجعي، عملت وحدة دعم المنظمات غير الحكومية منذ تأسيسها في العام ٢٠٠٤ على تنظيم العديد من ورش التدريب حول مواضيع تتعلق بالادارة الداخلية للجمعيات شملت اموراً مثل التخطيط الاستراتيجي، الادارة، المحاسبة، القيادة الإدارية، كتابة المشاريع، وتقنيات التمويل، استفاد منها ممثلين عن العشرات من الجمعيات العاملة في لبنان من مختلف المناطق والاحجام ومحاور العمل. وفي العام ٢٠٠٤، تم تنظيم دورة مدربين من أصحاب الإختصاص والفاعلين في العمل مع الجمعيات حول امور الادارة الداخلية للجمعيات الاهلية حيث تم وضع مواد الدليل التدريبي وادواته للاختبار العملي، وبناءً عليه، تمّ تعديل وتحسين مضمون الدليل وادواته. تبعاً لذلك، فإن الدليل التدريبي هو نتيجة استثمار الجهود في انتاج الكتاب المرجعي وورش العمل ودورة إعداد مدربين وتحويل ذلك الى أداة تدريبية تقدم رزمة من الادوات المعرفية تساهم في تعزيز قدرات العاملين في المنظمات غير الحكومية في لبنان وغيرها من البلاد العربية حول مواضيع اساسية في إدارة وحكم الجمعيات الاهلية. وللدليل أهمية اخرى تكمن في أنه منتج باللغة العربية من قبل جهات ومختصين لبنانيين ليشكل مساهمة إضافية الى المكتبة العربية في ما يتعلق بمواد التدريب المتخصصة.

نأمل ان يكون الدليل مفيداً لكافة العاملين في المجتمع المدني في لبنان والبلدان العربية، كما نأمل ان يكون الخطوة الاولى من أجل تحفيز العمل على إنتاج العديد من المساهمات الاخرى لسد الثغرات في الموارد التدريبية والتثقيفية والمرجعية حول عمل المنظمات غير الحكومية في البلدان العربية.

أخيراً، نتوجه بالشكر الى كل من ساهم في إعداد هذا الدليل وما يصاحبه من أدوات مساندة سواء في العمل مباشرة على إعداده أو في تقديم الملاحظات والمشورة على دليل التدريب نفسه أو على الملصقات والمطويات.

برنامج الامم المتحدة الانمائي	*مؤسسة الحريري للتنمية البشرية المستدامة*	*وزارة الشؤون الاجتماعية*
السيدة مارتا رويدس	*السيدة بهية الحريري*	*د. سليم الصايغ*

منطق الدليل ومحتواه

يعتمد الدليل الفئة المستهدفة كمدخل لنشاطاته وأدواته. وقد حدّد ٣ مجموعات مستهدفة من أنشطته وأدواته هي:

- أعضاء الهيئة الإدارية للجمعية.
- أعضاء الهيئة العامة أو الجمعية العمومية للجمعية.
- أفراد ناشطون مهتمون وأعضاء هيئات تأسيسية.

وقد ارتكز الدليل في تصميمه على فرضية أن تكون إحدى الأنشطة مهمّة لمجموعة ما أكثر من غيرها، مثلاً: التعرّف على طريقة وشروط تأسيس الجمعية مهمة لأفراد الهيئات التأسيسية أكثر منها لأعضاء الهيئة الإدارية لجمعية قائمة أصلاً. طبعاً لا يعني ذلك أنه لا يمكننا تنفيذ النشاط الخاص بكيفية تأسيس الجمعية مع أعضاء هيئة إدارية قائمة، ويعود ذلك لحسن تقدير القائمين على عمليات التدريب والإعلام في الجمعيات وعلى درجة طلب المهتمّين.

كما ارتكز من ناحية أخرى على فرضية عدم اعتبار جميع الأنشطة أنشطة تدريبية بالضرورة، بل هناك مواد معرفية يكفي التعريف بها أو الإعلام عنها. مثلاً: خطوات تأسيس الجمعية هي أمر معرفي، يمكننا التعريف بها أو نشر المعرفة بها عبر وسائل معرفية أو إعلامية متعددة.
من هنا، لكل موضوع من مواضيع الكتاب المرجعي فئة مستهدفة محددة مختلفة ونشاط تدريبي أو أداة معرفية معيّنة.

يأتي هذا الدليل على شكل رزمة من الأدوات التدريبية تتضمن دليل التدريب وهو عبارة عن جلسات تدريبية ومعرفية ناشطة، ترافقه وسائل إعلامية/معرفية على شكل مطويات وملصقات ووثائق.
وتعالج الجلسات التدريبية المواضيع نفسها التي عمل عليها الكتاب المرجعي حول "الإدارة الداخلية للجمعيات الأهلية في لبنان" في ١٤ جلسة عمل، هي:

- جلستي عمل حول الإطار القانوني لعمل الجمعيات في لبنان.
- ثلاث جلسات عمل حول التنظيم الداخلي للجمعيات الأهلية في لبنان.
- جلسة عمل حول التخطيط الإستراتيجي للجمعيات الأهلية في لبنان.
- جلسة عمل حول المبادئ المهنية للجمعيات الأهلية في لبنان.
- جلستي عمل في التواصل والتنسيق والتشبيك للجمعيات الأهلية في لبنان.
- ثلاث جلسات عمل في الموارد البشرية والمادية للجمعيات الأهلية في لبنان.
- جلستي عمل حول المحاسبة المالية للجمعيات الأهلية في لبنان.

ترتكز جلسات العمل التدريبية في الدليل على مبادئ التعلم التشاركي والنشط في العمل مع الكبار وبعض تقنياته الأساسية. نذكر منها:

- دراسة الحالة بستعمال الشهادات البصرية-السمعية لتجارب معاشة.
- لعب الأدوار.

- المحاكاة.
- عمل المجموعات الصغيرة.
- العصف الذهني أو قدح الأفكار.
- النقاش الجماعي.
- مجموعات العمل الدوارة.

ويصاحب الدليل الملصقات والمطويات التالية:

- ملصق حول خطوات تأسيس الجمعيات في لبنان.
- ملصق حول التخطيط الإستراتيجي.
- ملصق حول الرقابة في وعلى الجمعيات الأهلية في لبنان.
- مطوية حول أدوات قياس المبادئ المهنية في الجمعيات.
- مطوية حول عناصر وثيقة مشروع.
- قرص مدمج يتضمّن نسخة إلكترونية عن الملصقات والمطويات والشهادات السمعية-البصرية والوثائق التدريبية، بالإضافة إلى النصوص الكاملة للجلسات التدريبية والكتاب المرجعي.

نقاط عمل للمدرّب (أو المحرّك)

يحتوي هذا الدليل التدريبي على المواد التدريبية الضرورية للتدريب على الإدارة الداخلية للجمعيات الأهلية في لبنان. ويتضمن مجموعة من الفصول التدريبية منقسمة بتسلسل منطقي كما هو موضح في الفصل السابق، وفي كل فصل تدريبي هناك فقرة للمدرب تتبع سلسلة من التمارين التي يمكن له أن يختار منها أو يقدمها كمجموعة من الأنشطة في الحلقة التدريبية. ويستند هذا الكتاب إلى مبادئ التعلم التشاركي والناشط، والمستند إلى التجارب الحية والمخزون المعرفي والخبراتي للمتدربين أنفسهم.

ولاكتساب المهارات بشكل فعّال، على المتدرب أن يختبرها والقيام بممارستها بعيد الشرح النظري الذي يقدمه المدرب أو الذي يمكن قراءته في الكتب والأدبيات التي تعنى بالموضوع. ويكون التطبيق من خلال تمارين يقوم المدرب بإعدادها ومنها لعب الأدوار، حيث يقوم المتدربون بتأدية دورٍ ما وذلك لتطبيق المهارات واختبار قدرات التعامل معها. أو يمكن للمدرب تقديم دراسة حالة في إدارة الجمعية وفتح النقاش حولها مع المشاركين، كما يمكن له أن يستعمل المحاكاة أو العرض الثنائي أمام المجموعة. ومن شأن كل هذه التمارين تقديم المعرفة ونقل المهارات والتأثير في السلوك عند المشاركين، وهي الأهداف النهائية التي يقوم عليها التدريب في إدارة الجمعيات.

وعندما نتكلم عن التدريب، فنحن نعني التعلّم، والتعلّم يعني التغيير، والتغيير يصيب طريقة التصرف، والسلوك، وطريقة التفكير. وهذا يتطلب تعديل في الحسابات الذهنية وتوسيع أنماط

سلوكنا واعتماد أنماط جديدة في التفكير وإعادة النظر في بعض العادات التي نتبعها. ان استعمال الطرق التفاعلية والمستندة إلى تجارب في ورش التدريب يعزز احتمال تطبيق المشاركين لهذه المهارات الجديدة في الإدارة الداخلية للجمعية. ويأتي المتدربون عادة إلى ورش العمل حاملين معهم أفكارهم وبصائرهم وسلوكهم، ويملك المدرب عادة حيزاً ضيقاً من الوقت لتشجيعهم على التغيير. فكيف السبيل على ذلك؟

أولاً، على المدرب أن يساعد المشاركين على تحديد وتوضيح أفكارهم وسلوكهم وتقييم فائدتها في إدارة الجمعية وذلك من خلال الأسئلة التي يبدأ فيها التدريب. ومن شأن ذلك أن يساهم في إثارة اهتمامهم المتعلق بالتفكير بطرق بديلة وفعالة واستراتيجيات ناجحة جديدة.

ثانياً، التدريب لا يعتمد على إعطاء الآخرين أفكاراً جديدة فقط، فعلى الأفكار أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من إطار المعرفة الذي يتبعه المتدرب، ومن ثم مساعدته على ربط هذا الإطار بالأفكار الجديدة التي يقدمها له المدرب.

ثالثاً، يكون المشاركون جاهزين للتعلم إذا شاركوا بكامل إرادتهم وإذا قاموا بتحديد مشاكلهم في الإدارة وأسباب عدم قدرتهم على التعامل معها بفعالية. وإذا كان المشاركون غير جاهزين أو غير مستعدين للتغير فعلى المدرب أن يشجعهم على الإلتزام وتحديد حاجاتهم ولفت نظرهم إلى مكامن الضعف في أفكارهم وسلوكهم الحاليين.

رابعاً، يحدث التعلم والتحوّل في التفكير عبر تشجيع تفاعل المشاركين من خلال طرح الكثير من الأسئلة المعدة مسبقاً والحثّ على النقاش وتبادل الآراء خلال الوقت المخصص لذلك. وعلى المدرب أن يتعامل مع كل الأجوبة على أنها مساهمات في تعزيز فهم المجموعة للمواضيع وأن لا يهتم لصحة أو خطأ الأجوبة وذلك لإتاحة الفرصة للمشاركين بالتعبير وتبادل الآراء. ويجب على المدرب أن يشجع المشاركين على ربط المواضيع التدريبية بمسائل تتعلق بحياتهم اليومية، وربما هنا قد يختار أن يستعمل في التدريب حالة حقيقية من إعداده أو تقدمة من احد المشاركين (إذا كان هذا ملائماً)، إذ إن التجارب الحية المصحوبة بالتساؤل التحليلي هي ذات قيمة عالية، فهي تشرك المتدربين وتساعدهم في التنقل بين المفاهيم الذهنية والسلوك المتبع.

خامساً، على المدرب أن يكون دقيقاً في تحديد ما هي المفاهيم التي تعلمها المتدرب أو التي سيتعلمها، وذلك عبر استعمال المقدمة والتلخيص والأدوات البصرية والسمعية في التدريب لتركيز التفكير وتعزيز الأفكار الجديدة لديه.

سادساً، على المدرب استعمال لغة مبسطة ومفهومة يتناقلها الجميع، ومن الأفضل دائماً أن يستعمل اللغة المحلية مع الحفاظ على المفاهيم والمصطلحات المحددة في أدبيات إدارة الجمعيات، وذلك لتعميم المعرفة في الموضوع.

في ما يلي، ولتحقيق نتائج أفضل، بعض المسائل التي على المدرب أن يأخذها في عين الاعتبار خلال تحضير، تصميم أو تنفيذ ورشة التدريب:

أولاً، حجم المجموعة التدريبية إذ يمكن له أن يتراوح ما بين ٦ و٢٠ (في بعض الأحيان ٢٥) مشاركاً كحدٍ أقصى، وذلك للمحافظة على الاتزان بين عدد التمارين التطبيقية والوقت المخصص للنقاش. ومن شأن المجموعات الصغيرة جداً أن تحرم المشاركين من القدرة على إغناء النقاش، والعكس صحيح، إذ أن المجموعات الكبيرة تحدّ من وقت النقاش والمشاركة. ومن المحبذ استعمال أكثر من مدرب لتسيير الورشة التي تضم أكثر من ٢٠ مشاركاً.

ثانياً، طريقة الجلوس المثلى التي تتجلى في نصف دائرة مفتوح، أو مجموعة من الطاولات المستديرة أو تشكيل القاعة بشكل مثلث بحيث يبقى احد الأضلاع مفتوحاً. ويجب أن تبقى الكراسي قابلة للتحرك وذلك للقيام بالتمارين وتأدية الأدوار.

ثالثاً، من الضروري استعمال اللوح مع الأوراق ومن المفضل أن يتم اعتماد اثنين من هذه الألواح وذلك لتسجيل ملاحظات وأفكار المشاركين، هذا بالإضافة إلى الطرق البصرية الأخرى كالـ Data Show وغيرها من الأدوات. ويفضل هنا استعمال الأقلام العريضة والمتعددة الألوان في الكتابة.

رابعاً، استعمال مجموعة متنوعة من وسائل التدريب وذلك للاستجابة للحاجات المختلفة لدى المشاركين حول كيفية التعلم. ومن هذه الوسائل، النقاش في مجموعات صغيرة أو كبيرة، لعب الأدوار، المحاكاة، العرض الموجز، دراسة حالة، أو ملء الاستبيان.

خامساً، القيام بتوزيع الأوراق والوثائق التي تلخص وتوجز الأفكار التي تم التطرق إليها خلال فقرات التدريب، وذلك في نهاية فقرة التدريب وليس في بدايتها.

تصميم برنامج العمل

قبيل البدء بتصميم برنامج العمل، من المفيد للمدرب أن يكوّن فكرة عن حاجات المتدربين وذلك في حال أتيحت له الفرصة للإلتقاء مع المتدربين، أو معرفة نبذة عامة عن خلفيتهم وتطلعاتهم من التدريب، فهذا سيساعده على تصميم برنامج عمل يستجيب مباشرة إلى حاجاتهم. أما إذا لم تتح هذه الفرصة، فعلى أي برنامج عمل أن يتحلى بالمرونة وذلك عبر اعتماد وسائل متنوعة في التدريب تستجيب إلى حاجات أكبر عدد ممكن من المتدربين. وعند تصميم برنامج التدريب، التأكيد على أن تأتي المهارات في تسلسل منطقي يساعد المشاركين على الاستيعاب التدريبي للأفكار والمهارات. ويمكن لبرنامج العمل أن يمتد من نصف يوم إلى يوم كامل حسب حاجات المتدربين.

وهنا نموذج لبرنامج عمل

٩:٠٠ – ٩:٣٠	تعارف المشاركين والمدرب / كسر جليد توقعات المشاركين (أسئلة مشاركة مع تدوين على اللوح) مراجعة برنامج العمل القواعد والإجراءات
٩:٣٠ – ١١:٠٠	الجلسة الأولى: تأسيس الجمعيات أسئلة عامة (١٠ دقائق) تمرين – دراسة حالة (٤٥ دقيقة) أسئلة تطبيقية (٢٠ – ٤٠ دقيقة)
١١:٠٠ – ١١:١٥	استراحة
١١:١٥ – ١٢:٤٥	النظام الداخلي للجمعية عرض للمدرب (١٥ دقيقة) لعب أدوار (٤٥ – ٦٠ دقيقة) أسئلة تطبيقية (٢٠ دقيقة)

بداية التدريب والافتتاحية

معلومات للمدرب:

على المقدمة في أي ورشة عمل أن تؤمن للمدرب التعارف والألفة بين المشاركين وذلك لخلق أجواء مريحة للعمل والتفاعل. ومن المناسب في افتتاح ورشة تدريب تفاعلية، اعتماد بعض التمارين والطرق التي تؤدي إلى كسر الجليد بين المشاركين وتقرب بينهم وتساعدهم على التعرف على بعضهم. ويمكن للمدرب هنا أن يستعمل أي تمرين يعتبره مناسباً للثقافة المحلية ولعادات وتقاليد وقيم المجموعة مع مراعاة عامل الوقت والتأكد من أن هذا التمرين سيساعد في تفعيل المشاركة ويؤدي غرضه في تقريب المشاركين من بعضهم البعض دون إحداث أي ملل أو إضاعة الوقت على حساب الفقرات التدريبية التي تليه.

بعد كسر الجليد، من المفيد أن تبدأ ورشة التدريب باستنباط توقعات المشاركين وذلك عبر طرح السؤال مباشرة من قبل المدرب، وتكييف البرنامج مع أكبر عدد ممكن من توقعات المشاركين. كما أنه من الضروري أن يتم في بداية الورشة الاتفاق على الالتزام بمجموعة من القواعد والإجراءات التي تؤمن سيرورة العمل من دون الإخلال بمجريات الورشة (التدخين، الخليوي، الخ...).

أما إذا كانت الورشة تتراوح بين نصف يوم إلى يوم كامل، فيمكن للمدرب أن يختصر التقديم ويطلب من المشاركين مثلاً أن يقدم كل واحد نفسه وماذا ينتظر من الورشة قبل أن يقوم المدرب بشرح محتوى برنامج العمل والأهداف التدريبية منه. وفي كلتي الحالتين يبقى الاتفاق على الأمور الإجرائية والالتزام بها أمر مهم إذ أنها تسمح للمدرب بإدارة النقاش وضبطه.

أسئلة تدريبية

يقوم المدرب بعد كل تمرين أو مجموعة من الأنشطة بطرح الأسئلة التي تساعد في إطلاق النقاش وتوجه المشاركين إلى التفكير بطريقة تساعدهم على إطلاق قدرتهم على التأمل والتحليل واستخلاص العبر والدروس من هذه التمارين.
وتكون الأسئلة الموجهة عادة جزء من أربع مراحل، الأولى تعبر عن التجارب التي عاشها المشاركون من خلال لعب الأدوار، المحاكاة، دراسة الحالة، أو حتى عمل المجموعات أو الاستبيانات. وتركز المرحلة الثانية من الأسئلة على التأمل المعمق، والثالثة على استخلاص العبر العامة والمرحلة الرابعة على التطبيق في حياة المشاركين العملية.

وفي ما يلي مجموعة من هذه الأسئلة تحت كل عنوان من هذه العناوين الأربعة. طبعاً ليس المطلوب من المدرب أن يقوم بطرح كل هذه الأسئلة بعد كل تمرين، بل فقط مجموعة منها إلى أن يكون قد اجتاز المراحل الأربعة وتأكد بأن المجموعة قد استوعبت الدروس الأساسية للتمرين وبدأ أعضاؤها بعملية التأميل الداخلي.

التجربة:

- هل هناك أسئلة حول ما هو مطلوب؟
- هل هناك من معلومات إضافية أنتم بحاجة إليها؟
- كيف سارت الأمور؟
- هل فكرتم بـ.....؟
- هل يمكن أن تحددوا بعض الأمور؟
- هل يمكن إعطاء التفاصيل حول هذه الأمور؟
- هل أنتم جاهزون لتدوين خلاصات عملكم على اللوح؟
- كم من الوقت أكثر تريدون؟

التأمل في التجربة؟

- ما الذي حصل؟
- كيف شعرتم عندما .....؟

- هل هناك من شعر بطريقة مختلفة؟
- ما الذي لاحظتموه عندما .....؟
- ما هو شعوركم حيال التجربة؟
- هل شعر الآخرون بنفس الطريقة؟
- هل توافقون / أو لا توافقون على ما يقولونه؟ لماذا؟
- هل هناك من يرغب بإضافة أي شيء؟
- هل فاجأكم هذا؟

خلاصات عامة:

- ما الذي تعلمتموه من هذه التجربة؟
- ما الذي يعنيه لكم كل هذا؟
- كيف يمكن لكل ما نتحدث عنه أن ينضم تحت أمثولة واحدة؟
- ما هي المحاور الأساسية التي رأيناها هنا؟
- هل هناك من دروس مستفادة؟

التطبيق العملي:

- ما الذي أعجبكم في هذا العمل؟
- ما هو الأكثر صعوبة؟
- كيف يمكن لكم تطبيق هذا في محيطكم؟
- هل تتخيل نفسك تطبق هذه الأمور بعد مدة قصيرة؟
- ما هو الذي تتطلع إلى عمله بعد التدريب؟
- ما الذي سيكون أكثر صعوبة عندما تستعمل هذه الأمور؟
- لو طبقت هذا في عملك، ما الذي تقوم به بطريقة مختلفة؟
- كيف كان يمكن لهذا التمرين أن يكون ذا معنى أعمق بالنسبة لك؟
- هل تتوقع أي ممانعة / مقاومة عندما تعود إلى عملك؟
- ما الذي يمكنك القيام به لتخطي المقاومة / الممانعة؟
- ما هي بعض الأسئلة التي لا تزال تراودك؟

١ الإطار القانوني لعمل الجمعيَّات الأهلية في لبنان

الجلسة الأولى

نشاط تدريبي

الهدف
- تمكين المشاركين من التعرُّف على شروط تأسيس جمعية.
- تعريف المشاركين على مسار عملية تأسيس الجمعية القانوني وعناصره المختلفة.

التقنية
تمرين جماعي ونقاش ضمن المجموعة الكبيرة.

الوقت
من ساعتين إلى ساعتين ونصف (بحسب عدد المشاركين).

المواد المطلوبة
- حاسوب مجهَّز بقارئ أقراص مدمجة (CD reader).
- جهاز عرض (LCD) موصول بالكمبيوتر.
- شاشة أو حائط أبيض.
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).

الفئة المستهدفة
- جمعية في طور النشوء.
- ناشطون في صدد تأسيس جمعية.



سير النشاط

١ يعرض المدرب/المدربة على المجموعة هدف الجلسة.

٢ يطلب من المجموعة التوزُّع على ٣ مجموعات كالتالي:

١	٢	٣
مجموعة التأسيس	مجموعة السلطة/ السلطات.	مجموعة الأصدقاء والاستشاريين.

يمكن الاستغناء عن مجموعة الأصدقاء عبر عرض شهادة سمعية-بصرية لأحد الناشطين، وذلك قبل بدء عمل المجموعات. (الشهادة **زياد ماجد - ١**). وتُناقَش هذه الشهادة في جلسة عامة.

مخطط الشهادة السمعية-البصرية زياد ماجد - ١

القسم أ: لماذا شاركت بتأسيس جمعية؟

القسم ب: ما هي الصعوبات الأساسية التي واجهتها لدى التأسيس؟

القسم ج: ماذا تقترح على من يريد تأسيس جمعية؟

إنتبه

من المهم التنبيه هنا أنَّ هذه النماذج ليست ملزمةً للمؤسِّسين أو الجمعيات، إذا يمكنهم استعمال النماذج الخاصة بهم كما يرتأون، شريطة أن لا تكون مخالفةً للقوانين مَرعيَّة الإجراء.

٣ يشرح مهام كل مجموعة كما يلي:

مجموعة التأسيس

تتألف من أفراد يريدون تأسيس جمعية، وعلى المجموعة تحقيق الأهداف التالية أو القيام بما يلي:

- تحديد هدف، أو أهداف الجمعية.
- تبيان أسباب تأسيس الجمعية (لماذا هذه الجمعية؟).
- تحديد مجالات عمل الجمعية.
- تحديد المسؤوليات وتوزيعها على الأعضاء، (من سيقوم بماذا؟).
- تحديد احتياجات التأسيس (القانونية، المادية، البشرية...).
- كيف ستنظم الجمعية أمورها الداخلية.
- ما تراه المجموعة مناسباً للعمل في مرحلة التأسيس.

مجموعة السلطة/السلطات

تتألف من كل من يمكن أن يكون له علاقة بالعمل القانوني الخاص بالجمعيات في إدارات الدولة.

يزوِّد المدرِّب المجموعة بالوثائق ونصوص القوانين ذات العلاقة، مثل: "نماذج" وزارة الداخلية الخاصة بالأنظمة الأساسية والداخلية، طريقة سير عملية استقبال المعاملات الخاصة بتأسيس الجمعيات في وزارة الداخلية.

يكون على عاتق هذه المجموعة القيام بما يلي:

- قراءة هذه النصوص بدقّة.
- تحديد الوظائف الرسمية الخاصة بالموضوع وتوزيع أفراد المجموعة على هذه الوظائف (موظف دائرة الديوان، دائرة الجمعيات، المدير العام، المدير المسؤول عن القسم الفلاني، موظف الأرشيف، القلم، الكاتب، الحاجب، الحراس، ...).
- أداء هذه الأدوار/ الوظائف بالتفاعل مع أفراد مجموعة التأسيس و/ أو من ينوب عنهم ويساعدهم.

مجموعة الأصدقاء

تتألَّف من مجموعة من الأفراد الناشطين في العمل في الشأن العام. هم أعضاء في جمعيات قائمة عايشوا تجارب تأسيس جمعيات عدَّة وعلى معرفة بكيفية التأسيس وشروطه ودراية بها.

وعلى عاتق هذه المجموعة القيام بما يلي:

- إرشاد أعضاء مجموعة التأسيس وأعضاء مجموعة السلطة.
- مراقبة تفاعل مجموعتي التأسيس والسلطة.

لدى المشاركين ٤٥ دقيقة للقيام بهذا الجانب من العمل

٤ يطلب المدرب/المدربة من المشاركين البدء بتوزيع أنفسهم على المجموعات التي اختاروا الإنضمام إليها ومباشرة قيامهم بما هو مطلوب منهم.

٥ تعرض كل مجموعة نتائج عملها كما سيلي أدناه: على أن يُبدأ بمجموعة التأسيس، فمجموعة السلطة، وأن تكون مجموعة الأصدقاء آخر المجموعات التي ستعرض ما لديها من تركيز على نوع التفاعل الذي

شاهدته والدروس المستفادة:
١• ما المشاعر المختلفة التي عاشها كل من المشاركين؟
٢• ما الصعوبات التي واجهتها المجموعة؟
٣• ما الحلول التي خرجت بها المجموعة؟
٤• ما الدروس التي يستنتجها الأعضاء ويمكن تعميمها؟

٦ يقوم المدرب/المدربة -بناءً على الدروس التي خرجت بها المجموعات- باستنتاج شروط تأسيس الجمعية على أرض الواقع. وتلخيص الجلسة استناداً إلى النقاط التالية:
١• الفروقات بين القوانين والممارسة.
٢• أهمية الانسجام بين الأعضاء المؤسسين.
٣• كيفية التعاطي الإيجابي وأهميته مع السلطات ذات العلاقة.
٤• إمكانية عدم التقيد بالنماذج الجاهزة.
٥• التأكيد على مبادىء الشفافية المالية والديمقراطية الداخلية كمبادئ أساسية وشروط لازمة لحسن سير أيّ جمعية.

الجلسة الثانية

نشاط معرفي

الهدف
- التعريف عن ماهية الجمعية العمومية.
- التعريف عن ماهية الشخصية المعنوية وعناصرها.

التقنية
عرض سمعي-بصري ونقاش ضمن المجموعة الكبيرة.

الوقت
من ساعة إلى ساعة ونصف (بحسب عدد المشاركين).

المواد المطلوبة
- حاسوب مجهَّز بقارئ أقراص مدمجة (CD reader).
- جهاز عرض (LCD) موصول بالكمبيوتر.
- شاشة أو حائط أبيض.
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).

الفئة المستهدفة
- جمعية في طور النشوء.
- الهيئة الإدارية.
- الجمعية العمومية.


أوراق فليب شارت


شاشة بيضاء


أقلام عريضة ملونة


جهاز عرض


حاسوب

سير النشاط

١ يبيِّن المدرب/المدربة هدف الجلسة.

٢ يقوم المدرب/المدربة بعرض سمعي-بصري، أي عرض وقراءة كل شُفافة أو شريحة، ويطلب من المشاركين التعليق عليها ويجيب على أسئلتهم حولها، وهكذا دواليك حتى نهاية العرض.

العرض

شريحة ١	**ما هي الجمعية العمومية؟** • هي اجتماع أشخاص مستمر ومنظم (المادة ١). • هي مؤسسة تعمل من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف، خلال فترة زمنية محدَّدة أو دائمة.

شريحة ٢

ما هي الاجتماعات العمومية؟

- هي كل اجتماع عام لمجموعة أشخاص (قانون الاجتماعات العمومية، ١٩١١).
- يكتسب هذا الاجتماع طابعاً ظرفياً وغير ممتد في الزمان والأهداف.

شريحة ٣

ما هو الفرق بين الجمعية العمومية والاجتماعات العموميَّة؟

الجمعية العمومية	الاجتماعات العمومية
رباط دائم بين الأشخاص	رباط مؤقت ينتهي بانتهاء الاجتماع

لا يصبح المشتركون في اجتماع عام جمعيةً عموميةً إلا إذا توافقوا على تأسيس ارتباط دائم في ما بينهم، وفقا لقانون الجمعيات.

شريحة ٤

تكتسب الجمعية صفة الشخصيَّة المعنويَّة لدى تقدُّمها ببيان الإعلام عن تأسيسها من الجهات المختصة.

شريحة ٥

ما هي الشخصية المعنوية؟

أصبحت الجمعية مثلها مثل أيِّ مواطن فرد، من حيث الحقوق والواجبات.

أصبح بإمكان الجمعية:

- فتح حساب مصرفي بإسمها.
- الترافع أمام المحاكم بإسمها.
- قبول الهبات والمنح والمساعدات.
- التعاقد مع موظفين وأجراء.

شريحة ٦

ما هي شروط فتح الحساب المصرفي للجمعية؟

- وجود علم وخبر.
- محضر انتخاب الهيئة الإدارية.
- نسخة عن النظامين الداخلي والأساسي.
- محضر اجتماع الهيئة الإدارية الذي ينص على قرار فتح الحساب والمفوضين بالتوقيع من قبلها.
- نموذج عن تواقيع المفوضين.
- الأوراق الثبوتية للمفوضين بالتوقيع.
- أيُّ أوراق أخرى قد يطلبها المصرف.

شريحة ٧

متى تزول شخصيَّة الجمعيَّة المعنويَّة؟

تزول بزوال الجمعية.

إنتبه

انتبه لاحتمال حصول الملل بين المشاركين بسبب طول الجلسات أو تباين الآراء بين المشاركين. وما إذا وجدوا أن الأوراق الموزَّعة كثيفة وصعبة، عندها يجب تبسيطها. ومن المهم، هنا، الإبقاء على مجموعة من تمارين التنشيط جاهزة للاستعمال إذا كان ثمَّة حاجة لذلك.

وقد يفيد هنا إعطاء بعض المواد التوجيهيَّة حول كيفية وضع أهداف الجمعيات العامَّة.

شريحة ٨	**ماذا يحدث لأموال الجمعية عندئذٍ؟** هنا عدة احتمالات: • تذهب أموال الجمعية وممتلكاتها إلى من حدَّدته الجمعية لدى تأسيسها في نظامها الداخلي (مثال: المادة كذا من النظام الداخلي لجمعية كذا: لدى حل الجمعية، تعود كل أموالها وممتلكاتها للصليب الأحمر اللبناني). • تذهب إلى من تكون الجمعية العمومية حدَّدته بقرار صادر عنها (في حال عدم وجود بند يحكم هذا الأمر في النظام الداخلي). • تذهب للحكومة إذا كان قرار حلِّ الجمعية قد جاء بحكم قضائي أو قرار حكومي بسبب مخالفة الجمعية للقوانين (أحكام المادة ١٤ من قانون الجمعيات).

٣ في ختام الجلسة، يمكن أن يسأل المدرب/المدربة المشاركين ما إذا كان أحدهم قد عاش تجربة مماثلة فيتكلم عليها؛ ثم يوزع مقاطع "**الجمعية العمومية**" و"**الشخصية المعنوية**" الموجودة في "الكتاب المرجعي" في الصفحات ١٨و١٩، أو الوثيقة ١ للجلسة الثانية.

الجلسة الأولى - الوثيقة ١

مسار تأسيس جمعية ومراحله وفق قانون عام ١٩٠٩

يمر إنشاء جمعية وفق قانون عام ١٩٠٩ بالمسار والمراحل التالية:

١• اجتماع عدد من الأشخاص على فكرة أو مجموعة أفكار، وتوافقهم على غايات/ أهداف تحقيقها.
٢• وضع نظام أساسي للجمعية.
٣• إصدار ختم رسمي للجمعية (غير إلزامي).
٤• كتابة بيان لإعلام الحكومة، لأخذ علم وخبر بتأسيس الجمعية، ويرفق بالبيان نسختان من النظام الأساسي المصدَّق للجمعية.
٥• تقديم البيان ونسختي النظام الأساسي إلى نظارة الداخلية (وزارة الداخلية في بيروت)، أو إلى أكبر مأموري الملكية في المحل (المحافظة إذا كانت خارج نطاق بيروت).
٦• "يعطي لهم مقابلة لذلك علم وخبر".
٧• إعلان سبيل التأسيس من قبل المؤسِّسين (الذي درجت العادة على نشره في "الجريدة الرسمية").

تنص المادة ١ من قانون الجمعيات على ما يلي: "الجمعية هي مجموع مؤلَّف من عدَّة أشخاص لتوحيد معلوماتهم أو مساعيهم بصورة دائمة ولغرض لا يقصد به اقتسام الربح". وبالتالي، يقتضي إنشاء جمعية، أول الأمر، اجتماعَ أشخاص عدَّة على فكرة أو مجموعة أفكار، وتوافقهم على وضع غايات وأهداف لتحقيقها، مع شرط وحيد هو عدم وجود نية اقتسام الربح، بمعنى أن لا تعود عليهم بمنفعة شخصية مباشرة (توزيع الأرباح في ما بينهم).

وتنص المادة ٢ من القانون نفسه على ما يلي: "إنَّ تأليف الجمعية لا يحتاج إلى الرُّخصة، في أول الأمر، ولكنه يلزم في كل حال بمقتضى المادة السادسة إعلام الحكومة بها بعد تأسيسها". تنص هذه المادة صراحة على عدم الحاجَّة إلى "رخصة" في بادئ الأمر، لكنَّها عطفت عدم الحاجة على مضمون المادة ٦ من القانون نفسه التي تشرح مضمون طريقة "إعلام الحكومة بها بعد تأسيسها"؛ أيْ إنَّ فعل التأسيس يصبح واقعياً بمجرَّد التقاء مجموعة من الأشخاص وفق مضمون المادة ١، وهو بالتالي يسبق فعل إعلام الحكومة.

وتنص المادة ٦ على ما يلي: "يمنع منعاً قطعياً تأليف الجمعيات السرية. فبناء عليه، يجب حالاً عند تأليف الجمعية أن يعطي مؤسِّسوها إلى نظارة الداخلية إذا كان مركزها في دار السعادة وإلى أكبر مأموري الملكية في المحل إذا كان مركزها في الخارج بياناً ممضياً ومختوماً منهم يحتوي على عنوان الجمعية وبيان مقصدها ومركز إدارتها وأسماء المكلفين بأمور الإدارة وصفتهم ومقامهم، ويعطى لهم مقابلة لذلك علم وخبر. ويربط بهذا البيان نسختان من نظام الجمعية الأساسي مصادق عليهما بخاتم الجمعية الرسمي. وبعد أخذ العلم والخبر تعلن الكيفية من قبل المؤسِّسين. ويتحتم على الجمعيات أن تعلم الحكومة في الحال بما يقع من التعديل والتبديل في نظامها الأساسي أو في هيئة إدارتها ومقامها. وهذا التعديل والتبديل إنما ينفذ حكمه على شخص ثالث من يوم إعلام الحكومة به. وينبغي أن يرقم في دفتر مخصوص وأي وقت طلبته الحكومة العدلية أو الحكومة الملكية ينبغي إبرازه لها".
لم تحدِّد المادة فترة زمنية لإعلام الحكومة، إنما في سياق البناء على موضوع منع تأليف الجمعيات السرية، أوجبت حالاً أن يعطي المؤسِّسون إلى نظارة الداخلية أو أكبر مأموري الملكية في المحل التالي:

١• بيان مضي ومختوم يتضمن عنوان الجمعية وغاياتها وأهدافها ومركزها وأسماء المكلَّفين بأمور إدارتها، وصفتهم ومقامهم.
٢• نسختان من نظام الجمعية الأساسي مصادق عليهما بختم الجمعية الرسمي.

وتستكمل المادة ٦ القول بحتمية إعلام الحكومة بأي تعديل وتبديل في نظامها الأساسي أو في هيئة إدارتها ومقامها، وبضرورة وجود دفتر مرقم مخصوص يدوَّن فيه كل تعديل لإبرازه عند الطلب.

على هذا الأساس يعطى العلم والخبر ويتولَّى المؤسِّسون إعلان كيفيَّة تأسيس الجمعية، فتصبح متمتِّعة بالشخصيَّة المعنويَّة.

وعملية إعلان التأسيس بحدِّ ذاتها غير محدَّدة، إذ لا يوجد أيُّ نصٍّ في القانون اللبناني يشير إلى وجوب اعتماد طريقة معيَّنة، وبخاصة النشر في "الجريدة الرسمية". وعملية نشر موضوع العلم والخبر في "الجريدة الرسمية" تأتي في سياق نشر مقرَّرات مجلس الوزراء.

والجدير بالذكر، هنا، أنَّ تأسيس الجمعية يخضع في وقتنا الرَّاهن لمجموعة من الإجراءات والشروط التي اعتمدتها الإدارة المعنية، ولسنا في معرض مناقشة قانونيَّة هذه الشروط أو الإجراءات أو عدم قانونيَّتها.

كما وتجدر الإشارة إلى أنَّه صدر في عام ٢٠٠٣ عن مجلس شورى الدولة قرار أكَّد عدم ضرورة إلزام تأسيس الجمعية الحصول على ترخيص مُسبَق.

الجلسة الأولى - الوثيقة ٢

المستندات المطلوب من الجمعيَّات تقديمها كلَّ سنة

استناداً إلى المرسوم رقم ١٠٨٣٠، الصادر بتاريخ ١٩٦٦/١٠/٩، يتوجَّب على كلِّ جمعيَّة أن تتقدَّم من وزارة الداخلية (مصلحة الشؤون الإدارية والسياسية) بالمستندات التالية، قبل نهاية شهر كانون الثاني (يناير) من كلِّ عام:

١• قطع حساب السنة التي انتهت.
٢• لائحة بأسماء أعضاء الجمعية المنتسبين والمسدِّدين اشتراكاتهم السنوية وفق سنة الجمعيَّة المالية (٣ نسخ موقَّعة كلها من رئيس الجمعية وأمين السر العام وبختم الجمعيَّة).
٣• مشروع موازنة السنة الحاليَّة (٣ نسخ موقَّعة كلُّها من رئيس الجمعيَّة وأمين الصندوق وبختم الجمعيَّة).

في حال إجراء انتخابات هيئةٍ إداريةٍ جديدة يجب إعداد:

١• كتاب إعلام (إعطاء علم وخبر) موجَّه إلى دائرة الشؤون السياسية والادارية في وزارة الداخلية بإجراء انتخاب هيئة إدارية جديدة موقّع من الرئيس وأمين السر العام ومدموغ بختم الجمعيَّة.
٢• محضر انتخاب الهيئة الاداريَّة الجديدة على أن يتضمَّن:
- تاريخ توجيه الدعوة إلى الانتخاب.
- تاريخ إجراء الانتخابات.
- لائحة المنتسبين المسدِّدين اشتراكاتهم الذين يحق لهم الانتخاب.
- لائحة حضور جلسة الانتخاب موقَّعة من الناخبين (النصاب النصف زائد واحد على الأقل).
- عدد المرشحين لعضوية الهيئة الإدارية وأسماءَهم.
- نتائج فرز الأصوات وأسماء الفائزين.
- محضر توزيع المراكز على الأعضاء الفائزين من كلِّ أعضاء الهيئة الإدارية الجديدة.

المستندات المطلوب تقديمها للحصول على إفادة:

١• تقديم استدعاء بطلب إفادة موقَّع من الرئيس وأمين السر العام ومدموغ بختم الجمعيَّة.
٢• عند طلب تصديق نسخة إفادة توقَع من قبل الرئيس وأمين السر وتُختَم بختم الجمعيَّة.

الجلسة الأولى - الوثيقة ٣

ملخَّص قرار مجلس الشورى الذي يبطل بلاغاً لوزارة الداخلية ويشدِّد على حريَّة الجمعيَّات وعلى الحقوق الفرديَّة وعلى منع تجاوُز السلطة

صدر قرارٌ عن مجلس شورى الدَّولة يُبطل بلاغاً لوزارة الداخلية أصدرته عام ١٩٩٦ لمخالفته حريَّة الجمعيَّات وقانون عام ١٩٠٩.

تكمن أهمية القرار [إعلام الجمعيات اللبنانية الخاضعة لقانون ١٩٠٩] في أنَّه:
نتيجة المراجعة التي كانت قد تقدَّمت بها جمعية "عدل" عام ١٩٩٦، صدر أخيراً عن مجلس شورى الدولة قرار، على جانب كبير جداً من الأهمية، أبطل البلاغ رقم ٤/١٧/ص الموجَّه إلى "جميع الجمعيات المرتبطة بوزارة الداخلية" الصادر عن هذه الوزارة في تاريخ ١٩٩٦/١/١٦ لمخالفته حريَّة الجمعيَّات المصانة دستورياً، ولمخالفته قانون الجمعيات الصَّادر عام ١٩٠٩. لا تستفيد من هذا الإبطال جمعية "عدل" الطاعنة فحسب، وإنَّما بقية الجمعيات اللبنانية الخاضعة لقانون عام ١٩٠٩ .

صدر قرار مجلس شورى الدولة برقم ٢٠٠٣/١٣٥ – ٢٠٠٤ في تاريخ ٢٠٠٣/١١/١٨ (تبلَّغته جمعية "عدل" في تاريخ ٢٠٠٣/١٢/١١) عن الغرفة الأولى، وهي برئاسة رئيس المجلس القاضي الدكتور غالب غانم وعضوية المستشارين القاضيين ضاهر غندور وكارمن عطا الله بدوي، بخلاف رأي الإدارة ووفق مطالَعَتي المستشار المقرِّر ومفوَّض الحكومة.

من أبرز نتائج هذا القرار أنَّه أكَّد بطلان المُوجبات الواردة في بلاغ وزارة الداخلية غير المنصوص عليها في قانون الجمعيات وتعديلاته، ومنها مثلاً: "إعلام وزارة الداخلية قبل شهر على الأقل عن موعد أيِّ انتخابات تجريها ليتسنّى لهذه الإدارة التحقُّق من أوضاع هذه الجمعيات والتدقيق في أسماء أعضائها، وتكليف موظف من قبلها للإشراف على هذه الانتخابات، استناداً إلى لوائح الناخبين المأخوذة من ملف كل جمعية، وإبلاغ وزارة الداخلية بكل تعديل يطرأ على أنظمة الجمعيّات الأساسية والداخلية وعلى هيئاتها الإدارية تحت طائلة عدم الاعتراف بأي تعديل يطرأ خارج إطار معرفة الإدارة ورقابتها والمصادقة عليه، وذلك كله، إضافة إلى مخالفة موجبات قانونية أخرى، تحت طائلة سحب العلم والخبر في حال عدم تقيُّد الجمعيات المعنيَّة بالتعليمات الواردة في البلاغ. وقد جاء في قرار مجلس الشورى ما حرفيته: "[...] إنَّ البلاغ المطعون فيه يستند في ما يستند إليه للأخذ بالانحراف المبرر لسحب العلم والخبر على أسباب جديدة لم ترد أصلاً في قانون الجمعيات، ولاسيَّما لجهة إجراء الانتخابات في الجمعية وإعلان نتائجها والتي تعني الحقوق الفردية والحريات العامة التي كفلها الدستور والقوانين الوضعيَّة النافذة، ويكون هذا البلاغ بالتالي مخالفاً للقانون ومتجاوزاً لحدِّ السلطة ومستوجباً الابطال لانتفاء السند القانونيّ الصحيح الذي يُجيزه".

كما أنَّ أهمَّ ما أكَّده قرار مجلس شورى الدولة في معرض بتِّ المراجعة ما يأتي:

١• بالنسبة إلى حرية الجمعيات: "... إنَّ حرية الاجتماع وتأليف الجمعيات هي من الحريات الأساسية التي كفلها الدستور اللبناني ووضعها ضمن دائرة القانون في المادة الثالثة عشرة منه. ولا يجوز بالتالي وضع قيود على تأسيسها وإجازة حلها إلا بنصٍّ قانونيٍّ. ولا يجوز إخضاعها لجهة صحَّة تكوينها لأي تدخلٍ مسبَقٍ من جانب الإدارة ولا حتى من جانب القضاء".

٢• بالنسبة إلى التأسيس من دون ترخيص وماهية "العلم والخبر": "[...] إنَّ الجمعيَّة تؤسَّس بإرادة مؤسِّسيها عبر اتفاق يضعون بموجبه معارفهم ونشاطهم المشترك بشكل دائم ومستمر تحقيقاً لغايات وأهداف محدَّدة، وإنّ دور الإدارة يقتصر، ما دامت الجمعية مجرّد اتفاق، على قبول البيان الذي يقترحه القانون وإعطاء أصحاب الشأن علماً وخبراً وإيصالاً يثبت إتمام المعاملات المقرَّرة بالقانون وتضمينه بياناً بالمستندات المقدَّمة بعد أن تقوم بالتحقيق لكشف حقيقة الجمعية وأهدافها ووسائل العمل التي تستخدمها، وذلك لا يعدو كونه تصريحاً أو إفادةً من وزارة الداخلية بأنها أصدرت علماً وخبراً بتأسيسها الجمعية التي تؤسَّس بإرادة مؤسِّسيها لا بموجب ترخيص".

٣• بالنسبة إلى الشخصيَّة المعنويَّة وتاريخ اكتسابها: "[...] إنَّه خلافاً لأقوال الدّولة تتمتّع الجمعيّة المستدعية بصراحة نصِّ المادة الثامنة المشار إليها بأهلية التّقاضي بمجرَّد تسليمها بيان تأسيسها المذكور في المادة السادسة المذكورة من قانون الجمعيات وبحكم القانون إلى وزارة الداخلية، الملزمة، في المقابل، تسلم العلم والخبر من دون إبطاء وهي لا تتمتّع في ذلك بأيِّ سلطة استنسابية". وكانت جمعية "عدل" قد أودعت أوراق تأسيسها (أي بيان الإعلام ومرافقاته) بواسطة مباشر تابع لوزارة العدل وبتكليف من الكاتب العدل، وذلك بسبب رفض وزارة الداخلية تسلّمها خلافاً للقانون".

٤• بالنسبة إلى شروط حلِّ الجمعيات وأصوله: "[...] إنَّ سلطة الإدارة في سحب العلم والخبر من الجمعيَّات المرخَّص لها مقيَّدة بأصول وبإجراءات معيّنة وتقتصر على ثبوت انحراف الجمعيَّة عن الغايات التي أجيزَت من أجلها وخروجها في أعمالها عن أهدافها المشروعة بغية حظر قيام الجمعيَّات السريَة التي انحرفت عن أهدافها بعد ثبوت عدم مشروعيّة نشاطها".

الجلسة الثانية - الوثيقة ا

الشخصيَّة المعنويَّة للجمعيَّة والجمعيَّة العموميَّة

تُعتبر الجمعيَّة، إذن، وفق المادة ١ من قانون الجمعيَّات، اجتماعَ أشخاص مستمراً ومنظَّماً. كما تحدَّثت المادة ١٣ من الدستور عن حرية الاجتماع وعن حرية تأليف الجمعيات. وبذلك، تختلف الجمعيّة عن الاجتماعات العمومية التي تخضع لقانون مختلف خاصٍّ بها، هو قانون الاجتماعات العمومية، الصّادر في ٢٠ جمادى الأول ١٣٢٧ هـ (١٩١١ م). والمشتركون في اجتماع عام، لا يكونون ولا يصبحون هيئة (جمعية) إلا إذا توافقوا على تأسيس ارتباط دائم في ما بينهم، وفق أحكام قانون الجمعيَّات. "بصورة دائمة" تعني، أساساً، استمرار الاجتماع والالتقاء على نحو ثابت ومنظّم، وبالتالي تصبح الجمعيةُ مؤسّسة تعمل من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف، خلال فترةٍ زمنيةٍ محدّدة أو دائمة.

تجدر الإشارة، هنا، إلى أنَّه وفق القانون اللبناني، لا خيارَ للجمعيات إلا أنْ تتقدَّم ببيان الإعلام من السلطات المختصة، فتكتسب بذلك الشخصيَّة المعنويَّة حُكْمَاً. وقيامُ المؤسّسين بإنفاذ مُوجب الإعلام عن إنشاء الجمعية يؤدّي إلى نتيجة قانونية أساسية، وهي نشوء الشخصيَّة المعنويّة للجمعيّة. وبالتالي، تصبح الجمعيةِ متمتعة بمجموعة من الحقوق والواجبات المرادفة لهذه الشخصيَّة المعنويَّة المكتسبة؛ ويكون لها، مثلاً، بالتالي، حقُّ إدارة أموالها أو التصرُّف بها، وحقّ التقدُّم إلى المحاكم بصفة مدَّع أو مُدَّعَى عليه، وقبولُ الهبات والمنح والمساعدات، والتّعاقُد مع مدراء وأجراء، وغير ذلك من الأمور التي يحقّ لأيِّ شخصيةٍ معنويةٍ القيامُ بها.

١• اكتساب الجمعيَّة الشخصيَّة المعنويَّة والتزامها النَّتائج المترتّبة على ذلك

جاء في المادة ٨ من قانون الجمعيَّات ما يلي: "كلُّ جمعية أعطت بياناً وفقاً للمادة ٦ يمكنها أن تتقدَّم إلى المحاكم بالواسطة بصفة مُدَّع أو مُدَّعى عليه، على ما سيأتي في المادة ٩، وأن تدير وتتصرَّف في ما عدا الإعانات التي تقع من قبل الدوَّلة لدى الإيجاب أولاً: بالحصص النَّقدية التي تعطى من الأعضاء بشرط أن لا تتجاوز الحصة أربعة وعشرين ذهباً في السنة، ثانياً: بالمحل المخصَّص لإدارة الجمعيَّة واجتماع أعضائها، ثالثاً: بالأموال غير المنقولة اللازمة لإجراء الغرض المقصود، وذلك وفقاً لنظامها الخاص. ويمتنع على الجمعيَّات أن تتصرَّف في ما سوى ذلك من الأموال غير المنقولة".

وبالتالي، يكون تاريخ اكتساب الشخصيَّة المعنويَّة هو تاريخ تقديم المؤسِّسين بيان الإعلام القانونيِّ إلى الإدارة، وليس تاريخ صدور "قرار العلم والخبر" عن وزارة الداخلية. ومع العلم أنّ المتداول، عملياً، هو أنّ الجمعيَّة تكتسب شخصيَّتها المعنويّة منذ تاريخ نشر "العلم والخبر" في "الجريدة الرسمية". إلا أنَّ هذا النشر، كما أشرنا سابقاً، ليس إلزامياً قانوناً، وهو يأتي في سياق نشر مقرَّرات مجلس الوزراء، ويمكن عدُّه من باب إثبات إعلان كيفيَّة التأسيس.

٢• فتح الحسابات لدى المصارف

وفق المادة ٨ أعلاه، يمكن للجمعيَّة "[...] أن تدير وتتصرَّف [...] بالحصص النَّقدية [...] بالأموال غير المنقولة، إلخ..."؛ وبالتالي فتح الحسابات المصرفيَّة. وقد أجازت المادة ٦٦ من قانون النَّقد والتسليف للجمعيَّات التي لا تتوخَّى الربح فتح حساب توفير لدى المصارف، وهذه هي إحدى نتائج تمتُّعها بالشخصيَّة المعنويَّة.

وأبرز المستندات التي تطلبها المصارف من الجمعيَّات، لفتح حساب لديها، وثيقة تثبت وجود الجمعيَّة.

وهذا ما يخضع للتَّجاذُبات، التي تكلَّمنا عليها سابقاً حول إجراءات التأسيس، بين ما هو وارد في القانون لجهة ثبوت إعطاء بيان الإعلام من قبل الجمعية، وبين ما تعتمده الإدارة من إجراءات (فقد يتطلّب صدور العلم والخبر عن الإدارة، وفق إجراءاتها، شهوراً أو حتّى سنوات؛ وتبقى الجمعيّة، بالتالي، غير قادرة على فتح حساب مصرفي باسمها لتتمكن من إيداع الأموال الضروريَّة لممارسة نشاطها).

وبما أنَّ القانون اللبنانيَّ يخلو من أيِّ أحكام خاصة بالنشر في "الجريدة الرسمية" بغية إثبات حصول إبلاغ تأسيس الجمعية للإدارة، فإنَّ أيَّ إثبات رسمي آخر يقدّم إلى المصرف ويُتَبَيَّن منه حصول هذا الإبلاغ وإيداع الأوراق المطلوبة للإدارة، يقتضي أن يكون كافياً كي يتأكد المصرف من تنفيذ الجمعية مُوجباتها واكتسابها الشخصيَّة المعنويَّة. ويمكن، بالتالي، حينها فتح الحساب المصرفي باسم هذه الجمعية. كما يمكن أن يُثبَتَ ذلك عن طريق لجوء الجمعية بتسجيل نظامها الأساسي والداخلي لدى الكاتب العدل، الذي يصادق على تواقيع المؤسّسين، وتُبلِّغ الإدارة بواسطة مباشر تابع لوزارة العدل، ويبرز للمصرف إشعار التبليغ الحاصل للإدارة مع قائمة المستندات المبلَّغة، حينها يمكن لهذا المصرف أن يتأكَّد من إتمام المعاملات القانونية لتأسيس الجمعيَّة وفتح الحساب المصرفي باسمها.

إن عملية فتح حساب مصرفي تعتمد، إلى حدٍّ كبير، على خلفيَّة قبول المصرف إثبات وجود الجمعيَّة على أساس التباينات أعلاه، ويستتبع ذلك طلبَ مجموعةٍ أخرى من الأوراق والوثائق مثل:

- محضر انتخاب الهيئة الإدارية.
- نظامي الجمعيَّة الأساسي والداخلي.
- محضر اجتماع الهيئة الإدارية الذي ينص على قرار فتح الحساب وتفويض المعنيِّين التوقيع، ما لم ينصَّ النظام الداخلي على ذلك.
- أوراق ثبوتية للأشخاص المخوَّلين التوقيع.
- غيرها من الأوراق الأخرى، بحسب طريقة عمل المصرف.

وتجدر الإشارة، هنا، إلى أنَّ الجمعيَّة قد تُوَاجه التعقيدات نفسها الواردة أعلاه لدى إجراء أيِّ معاملة رسمية في دائرة حكومية أو لدى الكاتب العدل.

٣• زوال الشخصيَّة المعنويَّة للجمعيَّة

تزول الشخصيَّة المعنويَّة للجمعيَّة بانتفاء وجودها. وهذا يحصل إمَّا نتيجة قرار بالحلِّ يصدر عن الجمعيَّة العموميَّة، وإمَّا بالعودة إلى أحكام المادة ١٤ من قانون الجمعيَّات التي تبيِّن لنا الأسباب الأخرى لزوال الشخصيَّة المعنويَّة للجمعية، إذ نصَّت المادة المذكورة على ما يلي:

"إن الأموال العائدة لجمعية مَنَعتها الحكومة أو فُسخت برضاء أعضائها واختيارهم أو بحكم نظامها الداخلي، إذا وجد بشأنها نصٌّ في نظام تلك الجمعية الأساسي عُمل به، وإلا عُمل بموجب القرار الذي يعطى من هيئة الجمعية العمومية. إنَّ الجمعية التي مُنعَت إذا كانت من الجمعيات المؤسسة لغرضٍ من الأغراض المضرَّة والممنوعة والسَّابق ذكرها في المادة ٣، تأخَذ الحكومة أموالها وتضبطها".

حلُّ الجمعية لنفسها: من المفترض أن يكون منصوصاً عليه، ومحدداً في النظام الأساسي أو الداخلي للجمعية، مَنْ هي الجهة المخوَّلة أخذ قرار كهذا، وهي تكون الجمعية العامة عادة. كما يذكر مَنْ هي الجهة التي ستؤول إليها ممتلكات الجمعية.

حلُّ الجمعيةٍ من قبل الإدارة: استناداً إلى المواد ٣ و٤ و٥ من قانون الجمعيَّات، يمكن لمجلس الوزراء إصدار مرسوم بالحلِّ في الحالات التالية حصراً: مخالفة القوانين والآداب العمومية، وقصد الإخلال براحة الملكيَّة

وبكمال ملكيَّة الدَّولة، وتغيير شكل الحكومة الحاضرة، والتفريق سياسة بين العناصر العثمانية المختلفة، وإذا كانت الجمعية سياسية أن يكون أساسها أو عنوانها القومية والجنسية. الجدير بالذكر أيضاً انه يمكن صدور مرسوم في مجلس الوزراء بحلّ الجمعيات السياسية إذا ما ارتكب أفرادها "بصفتهم الحزبية جرائم تتعلّق بأمن الدولة اقترنت بأحكامٍ مبرمة"[١].

يمكن، كذلك، إصدار قرار بحلِّ الجمعية عن القضاء الجزائي، إذا ما حُكمَ على الجمعية استناداً إلى المواد ٣٣٦ و٣٣٧ و٣٣٨ من قانون العقوبات (التي تعاقب على تأليف جمعيّات الأشرار والجمعيّات السِّرية).

وفي حالات الحلِّ الناجمة عن قرارات إداريَّة أو قضائيَّة، يكون مصير ممتلكات الجمعيَّة وأموالها خاضعاً للعمل بأحكام المادة ١٤ من قانون الجمعيَّات المذكورة أعلاه.

١ المادة الأولى من القانون الصادر بالمرسوم ١٠٨٣٠ تاريخ ١٩٦٢/١٠/٩.

٢ التنظيم الداخلي للجمعيَّات الأهليَّة

الجلسة الأولى

نشاط تدريبي

الهدف
- تمكين المشاركين من مناقشة فشل الأداء الديمقراطي ونجاحه وتحليل أسبابهما داخل الجمعيات الأهلية في لبنان.
- تمكين المشاركين من استكشاف الإجراءات التنظيمية السليمة وتحديدها.

التقنية
دراسة حالة.

وسائل مساعدة
شهادة سمعية-بصرية.

الوقت
ساعتان.

المواد المطلوبة
- حاسوب مجهَّز بقارئ أقراص مدمجة (CD reader).
- جهاز عرض (LCD) موصول بالكمبيوتر.
- شاشة أو حائط أبيض.
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).

الفئة المستهدفة
- أعضاء الجمعية العمومية.
- جمعية في طور النشوء.
- ناشطون في صدد تأسيس جمعية.


شاشة بيضاء


أوراق فليب شارت


جهاز عرض


أقلام عريضة ملونة


حاسوب

سير النشاط

١ يعرض المدرّب/المدربة عنوان الجلسة وأهدافها.

٢ يتوزّع المشاركون إلى مجموعات عمل للقيام بما يلي:
على كل شخص في المجموعة الصغيرة أن يروي قصة حقيقية عن جمعية واجهت مشاكل داخلية؛ بعدها تقوم المجموعة بالإجابة على الأسئلة التالية:
١• ما هي الأسباب الرئيسية الكامنة وراء المشاكل التي تواجهها هذه الجمعية؟
٢• ما الذي يمنع/يعيق من تطبيق الأنظمة الداخلية وممارستها فعلياً؟
٣• ما هي الإجراءات التي تقترحها لمعالجة هذه المشاكل؟

٣ تعرض المجموعات نتائج عملها وتناقشها وتستخلصها، استناداً إلى النقاط التالية:
- أهمية التنظيم، وخصوصاً في العمل الجماعي.
- عناصر التنظيم الداخلي، (النظامين الأساسي والداخلي).

الجلسة الثانية

نشاط تدريبي

الهدف
- تعريف المشاركين على ماهية الجمعيّات وأنواعها.
- تعريف المشاركين على الفرق بين الهيئة الإدارية والهيئة العامة وأدوار كل منها.

التقنية
مجموعات العمل الدوّارة.

الوقت
ساعتان.

المواد المطلوبة
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).

الفئة المستهدفة
- الجمعية العمومية.
- الهيئة الإدارية.


أوراق فليب شارت


أقلام عريضة ملونة

سير النشاط

١ يعرض المدرّب/المدربة الهدف من الجلسة.

٢ يطلب من المشاركين التوزُّع على ٣ مجموعات:

١	٢	٣
مجموعة الهيئة العمومية	مجموعة الهيئة الإدارية	مجموعة الحكم

٣ يشرح المدرب/المدربة مهام كل مجموعة كما يلي:

مجموعة الهيئة العمومية:

تعريف
- مَنْ أعضاؤها وكيف تتألف؟
- صلاحياتها؟
- وظائفها؟
- كيف تجتمع ومتى؟

١٠ دقائق لعرض هدف الجلسة وشرح سير العمل.

مجموعة الهيئة الإدارية:

تعريف
- من أعضاؤها وكيف تتألف؟
- صلاحياتها؟
- وظائفها؟
- كيف تجتمع ومتى؟

مجموعة الحكم تقوم بالتالي:

أثناء عمل المجموعتين	بعد عمل المجموعتين
توضيح الأسئلة للعاملين في المجموعات عندما تدعو الحاجة. إدارة عملية انتقال الأفراد من مجموعة إلى أخرى كما سنتبين لاحقاً.	إعطاء الرأي/الحكم بما هو صحيح أو غير صحيح بحسب أحكام قانون الجمعيات، وبالاستناد على الفقرات الخاصة بالموضوع الموجودة في الفصل الثاني من "الكتاب المرجعي" (الصفحات ٢٩-٣٦).

٣٠ إلى ٤٥ دقيقة للعمل المجموعات.

٤ تبدأ المجموعات بالعمل، وبعد ٨ دقائق على بدئها، يتبادل شخصٌ من كل مجموعة مكانه مع شخص من المجموعة الأخرى (كأن ينتقل حسام من مجموعة الهيئة العامة إلى مجموعة الهيئة الإدارية، ويأخذ سعيد من مجموعة الهيئة الادارية مكانه)، وهكذا دواليك كل ٨ دقائق.

عندما ينتقل شخص من مجموعته إلى المجموعة الأخرى، يقوم فوراً بعرض آخر ما توصلت إليه المجموعة التي أتى منها، وتقوم المجموعة التي استقبلته بالاستفادة من هذه المعلومات (عبر الدمج أو التعديل، إلخ...).

٣٠ إلى ٤٥ دقيقة للعرض والنقاش والاستخلاص.

٥ تعرض كل مجموعة نتائج عملها ويقوم أحد أفراد المجموعة الثالثة (أو أكثر) بإدارة النقاش واقتراح التصويبات الضرورية.

من المفيد، هنا، تحضير المشاركين مسبقاً عبر الطلب إليهم التفكير بأمثلة حية وقصص يريدون إثارتها ونقاشها في الورشة.

٦ يختتم المدرّب/المدربة الجلسة بتوزيع وثيقة ٢ للجلسة الثانية، ثم يستعرضها ويشرحها.

الجلسة الثالثة

نشاط معرفي

الهدف

تعريف المشاركين على أنواع الرقابة الثلاثة.

التقنية

عرض سمعي- بصري ونقاش في المجموعة الكبيرة.

الوقت

من ساعة إلى ساعة ونصف.

المواد المطلوبة

- حاسوب مجهَّز بقارئ أقراص مدمجة (CD reader).
- جهاز عرض (LCD) موصول بالكمبيوتر.
- شاشة أو حائط أبيض.
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر" ...).

الفئة المستهدفة

الهيئة الإدارية.


أوراق فليب شارت


شاشة بيضاء


أقلام عريضة ملونة


جهاز عرض


حاسوب

سير النشاط

١ يعرض المدرّب/المدربة الهدف من الجلسة.

٢ يقوم المدرّب/المدربة بعرض سمعي-بصري مستخدماً الحاسوب وجهاز العرض. ثم يعرض كل شريحة ويقرأها، ويطلب من المشاركين التعليق عليها، ويجيب على أسئلتهم في صددها. وهكذا دواليك حتى النهاية.

العرض

شريحة ١

يوجد ثلاثة أنواع من الرقابة على أعمال الجمعيات:

الرقابة الداخلية	الرقابة الحكومية أو الرسمية	الرقابة القضائية
يجريها: • أعضاء الجمعية • و/أو هيئة رقابة • و/أو الهيئة العامة	تجريها الإدارات الرسمية المختصة	تجريها الهيئات القضائية من محاكم وغيرها

شريحة ٢

الرقابة الداخلية

وهي المُسَاءَلة والمُحَاسَبة التي تجريها الجمعية العامة للهيئة الإدارية، على أساس خطط العمل التي أقرتها الهيئات المختلفة.
كما تراقب، أيضاً، مدى انسجام أعمال الهيئة الادارية مع مبادىء الجمعية وقيمها وغاياتها وأهدافها.

ويتمُّ كل ذلك بناء على حاجة الهيئة الإدارية إلى نيل موافقة الجمعية العامة على التالي:

- التقارير المقدمة.
- قطع الحساب السنوي.
- مشروع الموازنة السنوية و/أو المتعلقة بمشاريع محدّدة.

شريحة ٣

عناصر الرقابة الحكومية

مسك الدفاتر	الإعلام السنوي	الإعلام الفوري
هناك أربعة دفاتر: ١• دفتر العضوية والأعضاء، ٢• دفتر مقرّرات الهيئة الإدارية ومراسلاتها، ٣• دفتر الواردات المالية، ٤• دفتر التعديلات على الأنظمة الداخلية والأساسية.	في الشهر الأول من كل سنة (قبل ١/٣١) تتقدم الجمعية من وزارة الداخلية بما يلي: • لائحة أسماء الأعضاء موقعة من أمين السر و الرئيس، • نسخة عن الموازنة موقعة من أمين الصندوق والرئيس.	تعلم الجمعية الحكومة فوراً بأي تعديل تجريه لأي من أنظمتها الداخلية أو الخارجية.

شريحة ٤	**عناصر الرقابة القضائية** • تحصل لدى حصول نزاع داخلي في الجمعية. • تحصل لدى النزاع بين الجمعية والغير. • تحصل أمام القضاء الجزائي للجمعيات السرية أو لجمعيات "الأشرار". • رقابة مجلس شورى الدولة على مدى قانونية العلاقة بين الجمعية والحكومة، وعلى مدى قيام الجمعية بما يخالف القوانين والآداب العامة، وعلى مدى قيام الجمعية السياسية بارتكاب جرائم تتعلّق بأمن الدولة.

٣ في ختام الجلسة، يمكن أن يسأل المدرّب/المدربة المشاركين عمّا إذا كان أحدهم قد عاش تجربة مماثلة فيتكلّم عليها؛ ثم يوزع مقاطع "**الجمعية المعنوية**" و"**الشخصية العمومية**" الموجودة في "الكتاب المرجعي" في الصفحات ٣٢، ٣٦، ٣٧، ٣٨، أو الوثيقة ١ للجلسة الثانية للإطار القانوني لعمل الجمعيات الأهلية في لبنان.

الجلسة الأولى - الوثيقة ١

ما هو النِّظام الأساسيُّ، وما أهمُّ بنوده؟

النّظام الأساسيّ هو النّظام التأسيسيّ، أو العقد الذي يعبّر عن التقاء مشيئة المؤسّسين حول فكرة الجَمعيةِ وأهدافها وخطوطها العريضة. لم يعطِ قانون الجمعيات أيّ تعريفٍ آخر للنّظام الأساسي، مكتفياً بالإشارة إلى أنّ على الجمعيّة وضع نظامَ أساسيّ يتضمّن:

- اسم الجمعية.
- أهدافها أو موضوعها.
- هيئتها العمومية وهيئتها الإدارية.

هذا كل ما نصّ القانون عليه. ولكنّ الأنظمة الأساسيّة تتضمّن -في الواقع وليس في القانون- فضلاً عن ذلك ما يلي:

- أصول اكتساب صفة العضوية في الجمعية وسقوطها.
- مداخيل الجمعية وواردتها.
- سبل تأليف هيئتيها العامة والإدارية.
- أصول تعديل الأنظمة.
- حلّ الجمعية.

يُنصح، عادةً، باعتماد حلّ وسط بين الأنظمة المفصّلة جداً وبين الأنظمة المختصرة جداً. فالأولى قد تؤدّي إلى جمود في عمل الجمعية، وتستوجب تعديلات لاحقة؛ والثانية قد تولّد نزاعات ضمن الجمعية بسبب انعدام الدقّة والوضوح. فنظام الجمعية يجب أن يكون واضحاً، لا يقبَل تفسيرات معقّدة، ويترك التفاصيل التنظيمية للنّظام الداخلي، فيكون هذا الأخير أكثر إسهاماً في تنظيم حياة الجمعية الداخلية، تبعاً لخصوصيات الجمَعية المعنية وطبيعة نشاطها (أنظر البند التالي).

ولعلّ أهمّ بنود النّظام الأساسيّ هو البند الذي يحدّد أهداف الجمعية، بحيث يستوجبُ صوغُهُ مشاركةَ جميع المؤسّسين، لأنّ نشاط الجمَعية برمّته سيتمحور حوله وينطلق منه ويعود إليه. أمّا الأهداف، التي يمكن وضعها، فهي كل ما لا يخالف النّظام العامّ اللبنانيّ والقوانين اللبنانيةّ، بحسب ما ورد في قانون عام ١٩٠٩ نفسه، الذي تشير المادة ٣ منه إلى أنه "لا يجوز تأليف جمعيّات مستندة على أساس غير مشروع مخالف لأحكام القوانين والآداب العموميّة أو على قصد الإخلال براحة المملكة وبكمال ملكية الدولة أو تغيير شكل الحكومة الحاضرة أو التّفريق سياسة بين العناصر العثمانية المختلفة، ويُرفض إعطاء العلم والخبر بها وحَلّ بمرسوم يصدر في مجلس الوزراء"؛ أو ما تشير إليه المادة ٤ في نصّها على أنه "من الممنوع تأليف جمعيّات سياسيّة أساسها أو عنوانها القوميّة والجنسيّة". وكذلك المادة ٦ التي تمنع تأليف الجمعيات السرية، والمادة ١٢ التي تمنع الاشتراك في جمعيات "ترمي إلى عرقلة سير المصالح العامّة"؛ فضلاً عن وجود مواد أخرى في قانون العقوبات في الاتجاه نفسه. وفي ما عدا ذلك، تنطوي حريّة الجمعيّات على حريّة تحديد أهدافها، ولا يمكن للإدارة أن تمتنع عن قبول أوراق جمعية تتعاطى، على سبيل المثال، المدافعة عن حقوق الإنسان أو البيئة، أو تتعاطى السياسة بمعناها الواسع (أنظر الفصل الأول).

الجلسة الأولى - الوثيقة ٢

ما هو النظام الداخلي؟

لم ينصّ قانون عام ١٩٠٩ على وجوب وضع نظام داخلي للجمعية، وإنّما درجت العادة على إلحاق النّظام الأساسيّ بآخر داخليّ مكمّل له -وهذا أمر جيد - ويكتسب أهمّية خاصّة لكون حياة الجمعية الداخليّة تحتاج إلى تفصيل وإيضاح من شأنهما الحؤول دون حصول سوء تفاهم حول إدارة الجمعية أو علاقة أعضائها بهيئاتها أو في ما بينهم.

يكتسب النّظام الداخليّ أهميةً خاصةً إذا هو نجح في تكييف نصوصه مع أهداف الجمعية وماهية أنشطتها وطريقة ممارستها. ولذا، ينبغي أن يتطرّق النّظام الداخليّ بكلّ وضوح إلى ما يلي:

- مسألة العضوية وشروط قبول أعضاء جدد. وإذا كانت الجمعية متخصصة، فمن المستحسن أن يكون بين أعضائها بعض المتخصّصين في مجال عملها.
- مسألة تنوّع العضوية (عضو فاعل: وهو الذي يشارك في جميع أنشطة الجمعية واجتماعاتها على نحو دائم وفعّال؛ عضو صديق: وهو العضو الذي لا تسمح له ظروفه بمشاركة دائمة في الأنشطة، وهو يرغب -على الرغم من ذلك- في الاستمرار بالعضوية داعماً ومشاركاً، ولكن على نحو جزئي؛ عضو داعم: وهو الذي يرغب في دعم الجمعية مادياً و/أو معنوياً من دون المشاركة في أنشطتها، إلاّ في ما ندر).
- صلاحيات الهيئة العامة والهيئة الإدارية، بما لا يترك مجالاً لتضارب الاختصاصات، علماً أنّ الاختصاص العامّ العاديّ هو للهيئة العامة إذا سكت النصُ في هذا الصدد أو التبس.
- مسألة تأليف هيئات الجمعية: إذ قد يكون من المفيد لحظ هيئات أخرى تُضاف إلى الهيئة العامّة والهيئة الإداريّة، كمجالس المندوبين مثلاً، في ما يخص الجمعيات التي تضم عدداً مرتفعاً نسبياً من الأعضاء، أو كاللجان المتخصّصة في ما يخصُّ الجمعيات متنوّعة الاهتمامات.
- مسألة التمويل وشروط قبول الهبات أو التمويل الخارجي واشتراكات الأعضاء.
- آلية تداول المسؤولية اقتراعاً، وتنظيم العملية الانتخابية.
- آلية المسَاءلة الدّاخلية: فيحدّد النظام آليّات الرقابة على أعمال مجلس الإدارة أو الهيئة الإداريّة، من قبل الأعضاء أو من قبل هيئة مَستقلة، كمجلس الأمناء مثلاً.
- إدارة أموال الجمعية: الشخص المولج ذلك (عادة، رئيس الجمعية عادة)، وآلية الصرف وإدارة الصندوق، وهي غالباً ما تلحظ توقيع اثنين على الأقل من أعضاء الهيئة الإدارية (عادة، الرئيس وأمين الصندوق و/أو المحاسب).
- صلاحيات كل من أعضاء الهيئة الإدارية الذين يتولّون مسؤولياتٍ محدّدة، بما لا يترك مجالاً لتضارب الصلاحيات وتسهيلاً للمساءلة.
- غير ذلك من الموضوعات التي تختلف باختلاف نوع الجمعية وطبيعة عملها وأنشطتها.

وقد يكون من المفيد فعلاً إحالة النظام الداخلي، إذا شابَهُ غموضٌ، إلى نص تنظيمي آخر. ويقترح البعض اعتماد النظام الدّاخلي المعمول به في مجلس النواب اللبناني لهذه الغاية.

٤. ماذا عن الأنظمة "النّموذجيّة"؟

تساعد الأنظمة النموذجية المؤسسين على تحديد الإطار العام، وهي مفيدة إذا اقترنت بشروط ثلاثة:
- أن تكون "نموذجية" فعلاً، فلا تتضمّن ما يخالف مبدأ حريّة الجمعيّات.
- أن يعمد المؤسّسون إلى تكييف هذه الأنظمة مع طبيعة عمل جمعيتهم وخصوصيتها.

• أن يبقى بإمكان المؤسّسين تعديل ما يشاؤون في تلك الأنظمة، فلا تكون "مقفلةً" وغير قابلة للتّعديل أو غير قابلة للحذف أو الإضافة.

وهذا يعني استبعاد أيّ أنظمة تفرضها الإدارة، بزعم عدم معرفة "النّاس" كتابة الأنظمة. إنّ حريّة الجمعيّات تعني حريّة وَضع الأنظمة، ولا يمكن للإدارة -قانوناً على الأقل- أن تفرض "أنظمتها"، ولا أن تعدّل في الأنظمة التي تَرِدُها.[1]

١ صدر القانون في ١٩٩٤/١٠/١٨ ونُشِرَ معدَّلاً في «الجريدة الرسمية» بتاريخ ٢٠٠٣/١٠/٢١، العدد ٥٢، ص ٦٠٤٧.

الجلسة الثانية - الوثيقة ا

مؤشرات لتقويم أداء الهيئة الإدارية

إن تأدية الهيئة الإداريّة مهمّاتها على نحو فعّال هو شرطٌ أساسيٌّ لتحقيق الجمعيّة أهدافها التي من أجلها أنشئت. وفي ما يلي بعض المؤشّرات التي قد تساعد على تقويم أداء "الهيئة الإداريّة" في الجمعيّة، نطرحها بصيغة أسئلة يمكن أن تطرحها على نفسها باعتبارها قائمة تحقّق (Checklist):

الخطة الاستراتيجية

هل لدى الهيئة الإدارية خطّة واضحةٌ للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها خلال فترةٍ ولايتها؟ وهل ترتبط هذه الخطة ببرنامج عمل زمني مُرحَل؟ وهل تأخذ في الحسبان سلّم أولويّات معيّناً؟ وهل توازن هذه الخطّة بين المشروعات من جهة، وبين قدرات الجمعيّة البشريّة والماليّة والتمويليّة من جهة أخرى؟ وهل تندرج هذه الخطة في سياق ما باشرت به سابقاً الهيئاتُ الإداريّة المُتَعَاقِبَة، أم أنها تمثل إعادة نظرٍ واجبة في مضمونها؟

أدوات العمل

يُقصَدُ بها العنصر البشريُّ والشقُّ الفنّيُّ-اللوجستيُّ. هل الهيئة الإداريّة على بيّنة من الكفاءات والمؤهلات والاختصاصات المتوافرة لدى أعضاء الجمعية؟ هل تقوم بإطلاق هذه الطّاقات؟ هل أنشأت الهيئة الإداريّة لجاناً متخصّصة فعّالة، لا يقتصر وجودها على توزيع مناصب وهميّة على المنتسبين إلى الجمعيّة؟ وهل يُشرَكُ الجميع في الأنشطة المختلفة وتوزّع الأدوار على نحو يؤمّن تداوُل المسؤوليّة؟ وهل تُفوّضُ المسؤوليات تأميناً للمُشارَكة؟

فاعلية الاجتماعات: جدول الأعمال والدعوات

هل يُعدُّ لاجتماعات الهيئة الإداريّة على نحو جيّد؟ هل يُجرى تشاورٌ في وضع جدول الأعمال عند الضّرورة؟ هل يرسل جدول الأعمال إلى الأعضاء للاطلاع عليه مسبقاً قبل وقت كاف؟ هل تُرفَقُ بجدول الأعمال المستندات اللازمة لتمكين العضو من تكوين فكرةٍ واضحةٍ عن الموضوع المطروح؟

فاعلية الاجتماعات: سير الجلسة

هل تبدأ الاجتماعات في الموعد المحدّد لها، وهل يحدّد موعد انتهائها؟ هل هناك نظام للجلسة (طلب الكلام، مدة المداخلة...)؟ هل يُحترَمُ جدول الأعمال؟ هل تُقرُّ البنود على نحو واضح، بحيث يُتّخذ قرارٌ حاسمٌ بشأنها (إقرار، رفض، تأجيل، متابعة...)؟ هل يوضع محضر بمُجرَيَات الجلسة؟ هل يصدَّق المحضر؟

المتابعة

هل يتابع كلٌّ من رئيس الهيئة الإداريّة وأمين السر والشخص المسؤول عن مشروع ما، المعنيين به، متابعةً حثيثة؟ وهل تُتَابَعُ المسائل مع احترام المهل المحدّدة لها؟ هل يُستَمَعُ إلى تقارير دوريّة حول مُجرَيَات المشروعات والأنشطة؟ وهل تُتابَعُ، في جلسةٍ للهيئة الإدارية، مسألة كانت قد أُقِرّت في جلسةٍ سابقة؟

المُسَاءَلَة

هل يُسَائلُ أعضاءُ الهيئة الإداريّة الرئيسَ وأمينَ السرّ وأمينَ الصُّندوق وكلّ عضوٍ مكلّفٍ مهمةً محدّدة، لجهة أداءَ كل منهم؟ وهل يرفع هؤلاء تقارير دوريّة عمّا أُنجِز؟

التقويم الدوري

هل تُجري الهيئة الإدارية تقويماً داخلياً دورياً لأدائها؟ وهل تعيد النظر في آليّة عملها وفي أولويّاتها وفي خططها الاستراتيجيّة والمرحليّة؟ وإذا كان الجواب "كلا"، فهل تضطلع الهيئة العامّة بهذا الدور، ولو مرّةً في السنة؟ هل تُناقَشُ أعمال الهيئة الإداريّة، أم أنّ المصادقة على الحسابات وإبراء ذمّة الإدارة أمرٌ مقتصرٌ على الشكليّات؟

الجلسة الثانية - الوثيقة ٢

الهيئة الإدارية والهيئة العامة

١. هيئةُ الجمعيّة العامّة

١. من تتكون؟

ليس في قانون الجمعيّات الصّادر عام ١٩٠٩ ما يشير بوضوح إلى هيئة الجمعية العامّة باعتبارها كياناً قائماً بذاته. ولكنّ المؤسسين مجتمعين (وجميع الأعضاء لاحقاً) يؤلّفون ما يعرف بـ "الهيئة العامّة"، وهي في الواقع "جمعية عموميّة" (General Assembly). وتجدر الإشارة إلى أنّ تسميتها قد تختلف بين جمعية وأخرى، إذ قد يُطلَقُ عليها، مثلاً، اسم "المجلس العام" أو "الهيئة الوطنية"، أو غير ذلك من التّسميات. لكنّ العبرة تبقى في تكوينها من جميع أعضاء الجمعية. وهي تُعَدُّ أعلى سلطةٍ في الجمعيّة ومصدرَ التّشريع والأنظمة.

٢. ما هي صلاحياتها؟

في غياب نصّ واضح في قانون الجمعيّات يحدّد صلاحيات "الهيئة العامّة"، وكونها تتألّف من مجموع الأعضاء، فإنّ صلاحياتها تشمل في الواقع كلّ ما لا يدخل ضمن نطاق صلاحيّات الهيئة الإداريّة (قياساً على المؤسّسة القانونية الأقرب، ألا وهي الشّركات المساهمة). ويميزُ بعضُ الأنظمة الأساسيّة بين "الجمعية العمومية العادية" و"الجمعية العمومية غير العادية" (أو الاستثنائية)، اللتين تعقدهما "الهيئة العامّة".

- الجمعية العمومية العادية، اجتماع دوري (periodic meeting) تعقده "الهيئة العامّة" (غالباً ما يكون سنوياً)، يكون موعده ملحوظاً، عادة، في النظام الأساسي. تخصّص "الجمعيّةُ العموميّةُ العاديّةُ"، بوجه عام، لمناقشة أنشطة الجمعيّة وأعمال "الهيئة الإدارية" ولإقرار الموازنة.

- الجمعية العمومية غير العادية، اجتماع استثنائي تعقد "الهيئة العامّة" كلّما دعت الحاجة، وذلك بناءً على طلب عدد معيّن من الأعضاء، أو حتى بطلب من "الهيئة الإداريّة" نفسها، لمناقشة مسألة محدّدة أو لعملية انتخابية أو حتى لحل الجمعية.

يمكن تلخيص "مهمّات الهيئة العامّة" للجمعية بما يلي، علماً أنّ نصّ القانون لا يشير إليها:

أ. العادية
- بحث أعمال الهيئة الإداريّة -والتقريران الإداري والمالي من ضمنها- ومناقشتها.
- إقرار قطع الحساب (حسابات السنة الماليّة المنصرمة) وإبراء الذمّة.
- المصادقة على موازنة السنة الماليّة المرتَقَبة.
- انتخاب أعضاء الهيئة الإداريّة.

ب. غير العادية
- تعديل النظام الأساسي و/أو النظام الداخلي.
- حلّ الجمعية.
- أي موضوع طارئ لا يمكن تأجيله حتى انعقاد الجمعيّة العموميّة العادية.

٢• الهيئة الإداريّة

تسمّى "الهيئة الإداريّة"، أيضاً، "اللجنة التنفيذيّة" أو "مجلس الإدارة" أو "المكتب التنفيذي" أو "اللجنة المركزية"، أو غير ذلك من التّسميات.

٢-١ تأليفها

تتألّف "الهيئة الإداريّة" من عدد من الأشخاص يحدّده النّظام الداخليّ، على أن لا يقلّ -بحسب القانون- عن اثنين، علماً أنّ الإدارة تفرض -أحياناً- أن لا يَقلّ عددُ أعضائها عن خمسة أشخاص.

لم يتضمّن القانون أيّ أحكام تقيّد حقّ الجمعيّة في اختيار هيئاتها الإداريّة. يُختار الأعضاء بالاقتراع المباشر من بين أعضاء الجمعية الذين يؤلّفون "الهيئة العامّة".

وفي بعض الجمعيّات التي تلحظ أنواعاً متعدّدة من العضويّة، كـ "عضويّة الشرف" أو "أصدقاء الجمعية"، مثلاً؛ تمنع أنظمتُها هؤلاء، إجمالاً، من الترشّح لعضويّة "الهيئة الإداريّة". ونلاحظ في عدد من الجمعيات -تبعاً لتنوّع أهدافها ومجالات عملها- فرض بعض "الموانع" في العضويّة، فيُمنَع على عضو الجمعية، على سبيل المثل، الجمعُ بين عضوية "الهيئة الإداريّة" وبين منصب نيابي أو إداري، أو أن يكون قيادياً حزبياً أو عضواً في هيئة إداريّة لجمعيّة أخرى تتعاطى الأنشطة نفسها أحياناً.

٢-٢ اجتماعاتها

تلتئم "الهيئة الإداريّة" في اجتماعات دوريّة (أسبوعيّة أو شهريّة، بما يناسب طبيعة عمل الجمعيّة)، وفي اجتماعات استثنائيّة كلّما دعت الحاجة. وفي العادة، يدعو رئيس الجمعيّة إلى هذه الاجتماعات ويحدّد جدول الأعمال. ويمكن لعددٍ من الأعضاء أن يطلبوا انعقاد "الهيئة الإداريّة" وإدراج موضوعٍ معيّنٍ في جدول الأعمال.

٢-٣ مهمّاتها

حينما لا تكون الأنظمةُ واضحةً بما فيه الكفاية لهذه الجهة، تتمتّع "الهيئة الإداريّة" بأوسع الصّلاحيات لتأمين إدارة الجمعيّة على النّحو المعتاد والمألوف. وهي تقوم بذلك بصورةٍ مستقلةٍ عن "الهيئة العامة"، وإن كانت خاضعة لإشرافها ومحاسبتها.

ويتولّى أعضاء "الهيئة الإداريّة"، عملياً، المهمات التنفيذيّة، ولاسيّما الرئيس ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق، الذين يؤلفون، عُرْفاً، ما يُسمّى "مكتب الهيئة" أو "المكتب المصغّر"، وهذانِ تشكيلة مفيدة إجرائياً إذا ما كانت "الهيئة الإداريّة" تتألّف من أكثر من عشرة أشخاص مثلاً.

أ. "المكتب": الرئيس والأعضاء

١• الرئيس (يسمّى، أيضاً، الأمين العام أو العميد أو المنسق العام أو غير ذلك).

- يتولّى رئاسة الجمعيّة وتمثيلها تجاه الغير وأمام المحاكم، ويوقّع باسمها كلّ الصكوك والعقود والمعاملات التي تجيز له الأنظمةُ إبرامها.
- يعينُ الأجَرَاء والمستخدَمين في الجمعية وينهي خدماتهم (يعطي بعضُ الأنظمة هذه الصّلاحية للهيئة الإداريّة مجتمعة).
- يدعو الهيئة الإداريّة إلى الالتئام ويحدد جدول الأعمال.

- يرأس اجتماعات الهيئة الإداريّة.
- يرأس اجتماعات الهيئة العامّة، باستثناء الاجتماع المخصّص لإنتخاب هيئةٍ إداريّةٍ جديدةٍ، حيث يترأسهُ عادةً كبيرُ السنّ أو أقدم أعضاء الجمعية انتساباً.

٢• نائب الرئيس
- دوره أساسي في حالة غياب الرئيس، فهو يحلُّ محلّه على نحوٍ كاملٍ، في كل مهماته وصلاحياته.
- إذا كان الرئيس موجوداً، فهو عضو في "الهيئة الإداريّة"، وهو يتابع شؤون الجمعية عن كثبٍ ليتمكّن من الحلول محلّ الرئيس عندما تقتضي الحاجة.

٣• أمين السر
- يحفظ وينظّم سجلّ محاضر الجلسات والقرارات الصّادرة عن "الهيئة العامّة" و"الهيئة الإداريّة".
- يتلقّى المراسلات الواردة، ويُعدُّ المراسلات الصّادرة ويوقّعها (عادةً مع الرئيس).
- يوجّه الدّعوات، ويبلغ المقرّرات إلى أصحاب العلاقة.

٤• أمين الصّندوق (يُسمّى، أيضاً، أمين المال)
- تُعهَد إليه إدارة أموال الجمعيّة، الثابتة والمنقولة.
- يتولّى استيفاء بدلات الاشتراك من الأعضاء.
- ينظّم مشروع موازنة الجمعيّة والحساب القطعي.
- يتولّى قبض الأموال والحوالات والسّندات لمصلحة الجمعيّة.
- قد يكون من الضروري أحياناً (ولاسيّما في الجمعيات ذات الموازنات الضّخمة) أن يقدم أمين المال كفالة ماليّة أو عقارية أو مصرفيّة تحدّدها "الهيئة الإداريّة".
- يُودِعُ أموال الجمعيّة في المصارف، ويديرها وفقَ توجيهات "الهيئة الإداريّة" وقراراتها.

ب. مُمثّلُ الجمعيّة تجاه الحكومة

قد يكون رئيسَ الجمعيّة نفسَهُ أو شخصاً آخر من أعضاء "الهيئة الإداريّة"، وهو يتولّى العلاقة الإجرائيّة بالإدارة. وليس ممثل الجمعيّة تجاه الحكومة بالضرورة هو المسؤول تجاه الحكومة عن أعمال الجمعيّة.

ج. اللجان الأخرى

غالباً ما يلحَظُ النّظام الدّاخلي لجاناً متخصّصةً أو فرعيّةً، تؤلّف إلى جانب "الهيئة الإداريّة" وتُعاونُها على إدارةَ شؤون الجمعيّة أو مشروعاتها وأنشطتها. وتكون هذه اللجان:

- إمّا لجاناً ثابتةً يحدّدها النظام الدّاخلي، وتتألّف انتخاباً أو تعييناً من "قبل الهيئة الإداريّة" أو رئيس الجمعية.
- وإمّا لجاناً خاصّة (ad hoc)، تُنشأ خصّيصاً لتنفيذ مشروعٍ محدّدٍ أو للمساهمة في نشاطٍ ما أو للقيام بمهمّة تكلّفها بها "الهيئة الإداريّة" أو الرئيس.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الجمعيّات التي تتألّف من عدد كبير نسبياً من الأعضاء تلحظ في أنظمتها إجمالاً هيئة وسيطةً بين "الهيئة العامّة" و"الهيئة الإداريّة" (تُسمّى "مجلس المندوبين" أو "المجلس الوسيط" أو غير ذلك)، غالباً ما تبررها رغبة المؤسسين في عدم تأثير أكثريّة "مستجدّة" -ناجمة من انتساباتٍ جديدةٍ بأعداد كبيرة- في خيارات الجمعيّة. وهذا أمر لا يمنعه قانون الجمعيّات إطلاقاً.

في هذه الحالة، تتألّف "الهيئة الوسيطة" من عددٍ من المندوبين عن فروعٍ أو قطاعاتٍ أو أقسامٍ

منبثقة من "الهيئة العامة"، الأمر الذي يتيح تمثيل الجميع بنسب معقولة ضمن "الهيئة الوسيطة"، التي ستتولّى -على سبيل المثال- انتخاب "الهيئة الإداريّة". وبذلك، لا يكون عدد المنتسبين إلى فرعٍ واحدٍ من فروع الجمعيّة ذا تأثيرٍ مباشرٍ في تلوين هيئتها الإداريّة.

د. الأجراء والمستخدمون

بالرغم من أنّ التطوّع يطغى غالباً على عمل الجمعيّات الأهليّة، فإنّ عدداً من الجمعيّات التي باتت مؤسّسات بكل معنى الكلمة، لم يعد يستطيع أداء مهمّاته دون اللجوء إلى اختصاصيّين وإلى جهاز بشري متفرّغ لتأمين حسن سير الأنشطة ومتابعتها.

وثمّة نوعان من "المتعاقدين" مع الجمعيّة:

- الخبراء الاختصاصيّون (specialized experts) والمستشارون (Consultants) الذين يُكلّفون مهمّة محدّدة، موضوعاً وزمناً. وهؤلاء لا يُعدّون أجراءَ، ولا يخضعون، بالتالي، لقانون العمل.
- الأجراءُ الدّائمُون الذين يؤدّون مهمات إداريّة أو فنية، وهم يخضعون لقانون العمل وللضّمان الاجتماعي.

ويعتمد بعضُ الجمعيّات على شخص يديرُ الجهازَ البشريّ والأعمال اليوميّة، إلى جانب الرئيس و"الهيئة الإداريّة"، ويُسمّى، غالباً، "المدير التنفيذي". وينصح بأن يحضر هذا المدير جلسات "الهيئة الإداريّة"، ويشارك في المناقشات، إذا لم يكن عضواً في "الهيئة الإداريّة" أصلاً، ولكن دون أن يكون له، في هذه الحالة، حقُّ التصويت.

ولا شيءَ يمنعُ -بل يُستَحسَنُ- في الجمعيات الكبرى، التي لها فروع وأنشطة، أن تتطلّب عدداً من المستخدمين والأجراء، وأن تضع نظاماً خاصاً بهم تقرّه "الهيئة العامّة"، لينظّم مختلف أوجه العلاقة التعاقديّة بينهم وبين الجمعيّة. ويمكن لهذه الغاية الاستعانة بالأنظمَة التي تضعها الشّركات والمؤسّسات للعاملين فيها.

٤. مؤشّرات لتقويم أداء "الهيئة الإداريّة"

إنّ تأدية "الهيئة الإداريّة" مهمّاتها، على نحو فعّال، شرطٌ أساسيٌّ لتحقيق الجمعيّة أهدافها التي أنشئت من أجلها. وفي وفي ما يلي بعض المؤشّرات التي قد تساعد على تقويم أداء "الهيئة الإداريّة" في الجمعيّة، نطرحها بصيغة أسئلة يمكن أن تطرحها على نفسها باعتبارها قائمة تحقُّق (Checklist):

- **الخطة الاستراتيجية**

هل لدى الهيئة الإدارية خطّة واضحةٌ للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها خلال فترة ولايتها؟ وهل ترتبط هذه الخطّة ببرنامج عمل زمني مُرحَل؟ وهل تأخذ في الحسبان سلّم أولويّات معيّناً؟ وهل توازن هذه الخطّة بين المشروعات من جهة، وبين قدرات الجمعيّة البشريّة والماليّة والتمويليّة من جهة أخرى؟ وهل تندرج هذه الخطّة في سياق ما باشرت به سابقاً الهيئاتُ الإداريّة المُتَعَاقِبَة، أم أنها تمثّل إعادةَ نظر واجبة في مضمونها؟

- **أدوات العمل**

يُقصَدُ بها العنصر البشريُّ والشقُّ الفنّيُّ-اللوجستيُّ. هل الهيئة الإداريّة على بيّنة من الكفاءات والمؤهلات والاختصاصات المتوافرة لدى أعضاء الجمعية؟ هل تقوم بإطلاق هذه الطّاقات؟ هل أنشأت الهيئة الإداريّة لجاناً متخصّصة فعّالة، لا يقتصر وجودها على توزيع مناصب وهميّة على المنتسبين إلى الجمعيّة؟ وهل يُشرَكُ الجميع في الأنشطة المختلفة وتوزّع الأدوار على نحوٍ يؤمن تداوُل المسؤوليّة؟ وهل تُفوّضُ المسؤوليات تأميناً للمُشارَكة؟

- **فاعلية الاجتماعات: جدول الأعمال والدعوات**
  هل يُعدُّ لاجتماعات الهيئة الإداريّة على نحو جيد؟ هل يُجرى تشاورٌ في وضع جدول الأعمال عند الضّرورة؟ هل يرسل جدول الأعمال إلى الأعضاء للاطلاع عليه مسبقاً قبل وقت كاف؟ هل تُرفَقُ بجدول الأعمال المستندات اللازمة لتمكين العضو من تكوين فكرةٍ واضحةٍ عن الموضوع المطروح؟

- **فاعلية الاجتماعات: سير الجلسة**
  هل تبدأ الاجتماعات في الموعد المحدّد لها، وهل يحدّد موعد انتهائها؟ هل هناك نظام للجلسة (طلب الكلام، مدة المداخلة...)؟ هل يُحترَمُ جدول الأعمال؟ هل تُقرُّ البنود على نحو واضح، بحيث يُتخذ قرارٌ حاسمٌ بشأنها (إقرار، رفض، تأجيل، متابعة...)؟ هل يوضع محضر بمجريات الجلسة؟ هل يصدّق المحضر؟

- **المتابعة** (Follow-up)
  هل يتابع كلٌّ من رئيس الهيئة الإداريّة وأمين السر والشخص المسؤول عن مشروع ما، المعنيين به، متابعة حثيثة؟ وهل تُتَابَعُ المسائل مع احترام المهل المحدّدة لها؟ هل يُستَمَعُ إلى تقارير دوريّة حول مُجرَيَات المشروعات والأنشطة؟ وهل تُتابَعُ، في جلسةٍ للهيئة الإدارية، مسألة كانت قد أقِرّت في جلسة سابقة؟

- **المُسَاءَلَة**
  هل يُسَائلُ أعضاءُ الهيئة الإداريّة الرئيسَ وأمينَ السر وأمينَ الصّندوق وكلّ عضوٍ مكلّفٍ مهمة محدّدة، لجهة أداء كل منهم؟ وهل يرفع هؤلاء تقارير دوريّةً عمّا أنجِز؟

- **التقويم الدوري**
  هل تجري الهيئة الإدارية تقويماً داخلياً دورياً لأدائها؟ وهل تعيد النظر في آليّة عملها وفي أولويّاتها وفي خططها الاستراتيجيّة والمرحليّة؟ وإذا كان الجواب "كلا"، فهل تضطلع الهيئة العامّة بهذا الدور، ولو مرّة في السنة؟ هل تُناقَشُ أعمال الهيئة الإداريّة، أم أنّ المصادقة على الحسابات وتبرئة ذمّة الإدارة أمر مقتصِرٌ على الشكليّات؟

الجلسة الثالثة - الوثيقة ا

أنواع الرَّقابة وعناصرها

ثمّة أنواعٌ ثلاثةٌ من الرّقابة على أعمال الجمعيّة:
- رقابة داخليّة يجريها أعضاء "الهيئة الإداريّة" في ما بينهم، وتجريها "الهيئة العامّة"، أيضاً، تجاه "الهيئة الإداريّة" دورياً وكلّما دعت الحاجة (وقد سبق أن تطرّقنا أعلاه إلى ذلك).
- رقابة إداريّة تتولاها الإدارة الرسميّة المختصّة.
- رقابة قضائيّة تتولاها المحاكم في حالات محدّدة.

والواقع أنّ الإشراف على أعمال الجمعيّات ليس ممكناً فقط، بل هو ضروري أيضاً، في بعض الحالات، توخّياً لحُسن أدائها، وخصوصاً أنّ المشترع لم يربط قيام الجمعية بحصولها على ترخيص مسبَق، وإنّما جعل من أدائها معياراً لكونها تعمل أو لا تعمل، ضمن سقف القانون، مع ما يترتّب على ذلك من نتائج.

١. الرقابة الإداريّة (أو الحكوميّة)

لحظ القانون (قانون ١٩٠٩ والقانون المنفّذ بالمرسوم رقم ١٠٨٣٠ تاريخ ١٩٦٢/١٠/٩) موجباتٍ على عاتق الجمعيّة تجاه الإدارة، كما أخضعها لرقابة هذه الأخيرة. أما الموجبات فهي:

- مسك الدفاتر (البند "أ" أدناه).
- إعلام الإدارة سنوياً ببعض الأوراق (البند "ب" أدناه).
- إعلام الإدارة بأيّ تعديل في الأنظمة وفي "الهيئة الإداريّة".

وأما الرقابة، فتُطبّق في حالات محدّدة، وقد صارت مؤخّراً دائمةً ولاحقةً، وليست مسبقةً أبداً. وإذ أوكلها القانون لكلّ من وزارتَي الدّاخلية والعدل، فإنّ الأولى هي التي تتولّى في الواقع هذه المهمّات منفردةً (المادة ١٩ من قانون ١٩٠٩: "إن نظارتي الداخلية والعدلية مأمورتان بإجراء هذا القانون").

وقد فرض القانون على الجمعيّات عدداً من المُوجبَات تتعلّق إجمالاً بأعضائها وبهيئتها الإداريّة وبمقرّراتها وبماليّتها:

أ. مسك الدفاتر.

على الجمعيّة أن تمسك أربعة دفاتر:
- الأوّل، يتضمّن أسماء جميع أعضاء الجمعية وهويّاتهم الكاملة وتاريخ انتسابهم إلى الجمعيّة.
- الثاني، تُدوّن فيه مقرّرات "الهيئة الإدارية" و"مخابراتها" (أي صادرها ووارداها من المراسلات وتبليغاتها.
- الثالث، تقيّد فيه واردات الجمعيّة الماليّة ومفردات مصارفاتها ونوعها ومقدارها.
- الرابع، دفتر مرقّم خاصٌّ بالتّعديلات التي تطرأ على أنظمة الجمعيّة أو على هيئتها الإداريّة أو على مركزها الرئيسي.

يتولى مسك الدفاتر الأوّل والثّاني والرّابع، عادةً، أمين السر، في حين يتولّى أمين الصندوق مسك الدفتر الثّالث.

ب. الإعلام السّنوي

منذ عام ١٩٦٢، يترتّب على الجمعيّات أن تتقدّم من وزارة الداخلية في الشهر الأول من كل سنة (أي قبل ١/٣١) بما يلي:

- لائحة تتضمّن أسماء أعضائها موقّعة من أمين السّر والرّئيس.
- ونسخة عن موازنتها السنويّة وعن حسابها القطعي موقعة من أمين الصُّندوق والرّئيس.

.. وذلك تحت طائلة الغرامة المالية التي درجت الإدارة على تحديدها، بالرُّغم من اعتقادنا أنّ الغرامات لا يمكن أن تُفرَضَ إلا بموجب قانونٍ يصدر عن مجلس النّواب.

ج. الإعلام "الفوري"

إضافة إلى الإعلام السّنوي، على الجمعيّة أن تُعلمَ الحكومة فوراً بأيّ تعديل قد يطرأ على أنظمتها أو تأليف هيئتها الإداريّة أو مركزها. لكنّ تخلف الجمعيّة عن الإعلام الفوري يؤدّي إلى عدم سَرَيَان التّعديل بوجه الغير وحسب، إلا بدءاً من تاريخ إعلام الإدارة به.

وتقوم الرّقابة الإداريّة بالتأكّد من أنّ الجمعية تحترم فعلاً المُوجبَات التي ذكرنا، والتي فرضها القانون.

- ففي ما يعود إلى مسك الدفاتر والإعلام السنوي، فإنّ إغفال الجمعيّة لهما يعرّضها للغرامة النّقدية فقط، وليس من شأنه ترتيب أي نتائج أخرى، كالحلّ أو "سحب العلم والخبر".
- أمّا في ما خصّ إعلام الإدارة عن تعديل في الأنظمة أو عن تبديل في "الهيئة الإداريّة"، فإن جزاء مخالفته يؤدّي إلى عدم سريان هذا التّعديل أو التّبديل تجاه الغير في تعاطيه مع الجمعيّة.
- ويعود للإدارة أن تطلب دفاتر وقيود الجمعية كافّةً، في أي وقت تشاء، فضلاً عن إمكان دخول الشّرطة إلى مراكز اجتماعات الجمعيّة، في بعض الحالات الضرورية، شرط استحصالها (أي الشرطة) على إذنٍ مسبَقٍ بذلك. وتُطبّق الأصول المتّبعة في عمل الضّابطة العدليّة.

٢. الرقابة القضائية

تتنوّع الرّقابة القضائيّة، أيضاً، على الجمعيّات:

- فهي قد تحصل بمناسبة نزاع بين الجمعيّة أو هيئتها الإدارية، وبين أعضاء فيها، فتتطرّق المحاكم إلى مسألة إدارة الجمعيّة الدّاخلية أو حساباتها أو مسؤوليّة مديريها.
- وقد تتجلّى الرّقابة القضائيّة من خلال الملاحقة أمام القضاء الجزائيّ للجمعيّات السّرية وما يُسمّى "جمعيّات الأشرار".
- وهناك، كذلك، رقابة القضاء الإداريّ (مجلس شُورى الدّولة)، التي هي في الواقع رقابةٌ على الإدارة بقدر ما هي رقابة على الجمعيّات. فالقضاء الإداريُّ يراقب مدى قانونيّة قرار حلّ الجمعيّة من جانب الإدارة (بموجب مرسوم في مجلس الوزراء)، وهل هو حاصل ضمن حالتي الحلّ الحصريّتين أم لا، فيتطرّق بالمناسبة إلى:
  - مدى قيام الجمعيّة بما يخالف القوانين والآداب العمومية فعلاً، أو بما يخلّ بالرّاحة العامّة وكمال ملكيّة الدولة أو تغيير هيئة الحكومة أو التّفريق بين عناصر الأمّة.
  - مدى قيام أفراد الجمعيّة السياسيّة "بصفتهم الحزبيّة بارتكاب جرائم تتعلّق بأمن الدّولة اقترنت بأحكام مُبرَمَة".

في هاتين الحالتين، فقط، حيث لا ثالثة لهما، يمكن لمجلس الوزراء أن يقرّر حلّ جمعيّة ما. وفي الإطار نفسه، لا يمكن الكلام على "تجميد" أنشطة الجمعيّة إلا إذا كان ذلك بموجب قرارٍ قضائي بمنزلة تدبيرٍ إحترازيّ، تبعاً لارتكاب الجمعيّة مخالفة خطيرة للقوانين المرعيّة.

٣ التخطيط الاستراتيجي للجمعيَّات الأهليَّة

الجلسة الأولى

نشاط تدريبي

الهدف

- تعريف المشاركين على مراحل التخطيط الاستراتيجي الأساسيّة.
- تمكين المشاركين من وضع مخطّطٍ استراتيجيّ أوّلي.

التقنية

- عصف ذهني.
- تمرين فردي و/أو فريقي.

الوقت

من نصف يوم (٣ ساعات) إلى يوم كامل (٦ ساعات).

المواد المطلوبة

- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).


أوراق فليب شارت


أقلام عريضة ملونة

الفئة المستهدفة

- أعضاء الجمعية العمومية.
- مجلس الإدارة.
- أعضاء الهيئة التأسيسية.

سير النشاط

١ يعرض المدرّب/المدربة عنوان الجلسة وأهدافها.

٢ يُجري المدرّب/المدربة عصفاً ذهنياً حول ما يلي:

أم سليم تريد إعداد طبخة للبيت.
ما الذي ستقوم به من تفكيرٍ وأعمالٍ لإنجاز الطبخة؟

مثال على أجوبة ممكنة على العصف الذّهني:
- ماذا أريد أن أطبخ اليوم؟
- هل يوجد بندورة بنوعية جيدة اليوم في السوق؟
- هل سيحب الأولاد هذه الطبخة؟ وإذا لم تعجبهم؟ لست مهتمة، فهم سيأكلونها سواء أحبوا ذلك أم لا؟
- موازنتي محدودة اليوم؟
- أكلنا لحماً كثيراً خلال هذا الشهر!
- هل الطبخة متناسبة مع حالة الطقس؟

إلخ...

٣ بعد أن يستنفد المدرّب/المدربة إجابات المشاركين حول هذا السؤال، يخبرهم أنّ التخطيط الاستراتيجي يشبه إلى حدّ كبير عملية إعداد الطبخة.

٤ يطلب من المشاركين التوزُّع على مجموعاتٍ للإجابة على ما يلي:

ما المراحل التي تمر بها عملية إعداد الطبخة؟
وما هي عناصر كل مرحلة؟

٥ تعرض كل مجموعة نتائج عملها.

٦ يوزّع المدرّب/المدربة الجدول المقارن التالي ويستعرض هذا الجدول في جلسة عامة.

٣٠ إلى ٤٥ دقيقة لعمل المجموعات.

معلومات المدرّب

يرتكز التخطيطُ الاستراتيجيُّ على عدّة مراحل (يمكن تقليصها إذا اقتضت حاجة الجمعيّة)

- عملية تقويم شاملة لبرامج الجمعية وإعادة النظر بطرق عملها ومشروعاتها.
- النّظر برسالة/ رؤية الجمعيّة (أو هدفها العام) وتحديد غاياتها المحدّدة.
- تحليل مكامن الضعف والقوة والفرص والتهديدات الخارجيّة التي تحيط بها.
- تصميم مشروعات محدّدة، وذلك باتّباع "الدليل المرجعي".

في تحديد قيم الجمعيّة وغايتها وطرق العمل والوصول إلى الأهداف (التكتيك)

تقرير شراء طعام جاهز أم إعداد طبخة في المنزل	• يتعلق هذا الأمر بقيم المنزل/ الجمعية. • ما هي مبادىء الجمعيّة وقيمها؟ • هل ما أريد القيام به يتوافق مع هذه المبادىء والقيم؟
• ماذا سأطبخ؟ • هل يحب أفراد المنزل هذه الطبخة؟ • هل هي مغذّية؟...	• ما الذي تريد الجمعية انجازه؟ • من سيستفيد من عملها؟
• كيف سأصل إلى هذه الطبخة؟ • ما المواد التي أحتاجها؟ • كيف سأطبخ؟ ...	ما هي الأنشطة والوسائل التي سأستعملها للوصول إلى الهدف/ الأهداف؟ (التكتيك)

في تحليل محيط الجمعية

نقاط قوة داخلية	نقاط ضعف داخلية
هل أعرف طريقة إنجاز هذه الطبخة؟	يحتاج إعداد هذه الطبخة إلى وقت طويل، وهناك أعمالٍ أخرى مهمة عليّ انجازها اليوم أيضاً.

فرص خارجية	مخاطر خارجية
يمكنني طلب مساعدة الجارة فهي مرتاحة اليوم إلى وضعها.	قد اضطر للذهاب إلى مكان بعيد للعثور على مكوّنات الطبخة الأساسيّة.

تقويم برامج الجمعية:

يهدف إلى قياس التالي:

- الاستمرار أو التوقّف؟
- تقويم البرامج.
- تقويم الأداء.
- هل نحتاج إلى تغيير وجهة العمل أو توسيعه أو تضييقه؟

كما يرتكز التقويم على معلومات نوعية وأخرى كمية؛ مثلاً:

معلومات نوعية	معلومات كمية
• هل تحتاج الطبخة إلى ملح إضافي؟ • هل الطعم مناسب؟ • هل يجب إضافة بعض البهارات أو زيادة كمية بعض المكوّنات لتحسين الطعم؟	• كم دقيقة من الغليان تحتاج الطبخة؟ • كم دقيقة تحتاج لتحريكها؟ • هل النار تحتها قوية؟

من ٣٠ إلى ٤٥ دقيقة لعمل المجموعات.

٧ يطلب من مجموعات العمل الصغيرة العمل على إعداد مخطط استراتيجي، مستعينين بالملحق ٢ من "الكتاب المرجعي" (إطار عمل خطّة استراتيجيّة) في الصفحات ١٢٣، ١٢٤، ١٢٥.

٨ تعرض المجموعات نتائج عملها وتناقشها وتصوّبها بحسب النّموذج.

الجلسة الأولى - الوثيقة ١

الملحق رقم ٢ من «الكتاب المرجعي»
«الإدارة الدَّاخلية للجمعيَّات الأهليَّة في لبنان»
إطارُ عملٍ لخطة استراتيجيَّة

سيرشدكم الإطار التالي إلى كيفيّة إعداد وثيقة الخطّة الاستراتيجيّة لجمعيّتكم، من خلال الإجابة على المحاور المذكورة أدناه. وتتضمّن كل فقرةٍ توجيهاتٍ خاصّةً بها، كما يتضمّن بعض هذه الفقرات أمثلةً أيضاً.

١• ملخّص تنفيذي

يُقدّمُ الملخّصُ التنفيذيُّ للجهات المموّلة ومجلس الإدارة والموظّفين، وللفئات الأخرى المعنيّة بعمل الجمعيّة، ملامح الخطّة الاستراتيجيّة. ومن المفضّل أن لا يتعدّى هذا الملخّص الصفحتين، وأن يتضمّن وصفاً دقيقاً ومُوجَزاً لأهمّ المعلومات المتعلّقة بالخطّة الاستراتيجيّة والنّتائج المتوقّعة. وهذا يمكن أن يشتمل، مثلاً، على وصف موجَز لمضمون الوثيقة وسبل الاستعانة بها، وأهمّ الاستراتيجيّات والأهداف، والفترة الزمنية المقدّرة للتّنفيذ وسبل مراقبته وتقويمه، والمسؤول عن ذلك.

إملأْ هذه الفقرة بعد إنجازك الفقرات الأخرى من وثيقة الخطّة الاستراتيجيّة.

أجِبْ على الأسئلة التالية:

- كيف يمكن استغلال مكامن القوّة للاستفادة من الفرص؟

- كيف يمكن احتواء الضّعف وتحصين الجمعيّة ضد التحدّيات التي تواجهها؟

قمْ بتحليل مكامن الضّعف والقوّة والفرص والتحدّيات الخارجيّة. إملأ الفقرات التّالية:

- ما هي عناصر القوّة في الجمعيّة؟

- ما هي عناصر الضّعف في الجمعيّة؟

- ما هي التحدّيات/ التهديدات الخارجيّة التي تواجه الجمعيّة؟

- ما هي الفرص المُتَاحَة للجمعيّة؟

٢• وصف إدارة الجمعيّة وتنظيمها

تتوجّه هذه الفقرة إلى القرّاء من خارج الجمعيّة، وهي تشتمل على معلوماتٍ وصفيّة مُوجَزة حول:
• تاريخ الجمعيّة،
• أهم برامجها وخدماتها،
• أهم إنجازاتها وأحداث تاريخها المميّزة.

٣• صوغ مهمّة الجمعيّة

تقوم مهمّة الجمعيّة في وصف محدّد لما تنوي القيام به، أي الإجابة على السؤال التالي: ما هو سبب وجود الجمعيّة؟ (يجب أن تتضمّن الإجابة طبيعة الخدمات التي تقدّمها الجمعيّة والمجموعات المستهدفة، وكيف تُقدّم الخدمات إلى هذه المجموعات).
يجب أن تزوّد المهمّةُ خططَ الجمعيّة وبرامجها وخدماتِها بتوجيهاتٍ مركّزة.

مهمة جمعيّتكم:

٤• صَوْغُ رؤية الجمعيّة

تقوم رؤية الجمعيّة في الإجابة على السؤال: ما الذي تتمنّاه للأشخاص المستفيدين من جمعيّتك؟ يجب صوغ الرؤية بطريقة خلاقة وجذّابة تُوحِي بما يميّز الجمعيّة.

رؤية جمعيتكم:

٥• صوغ الأهداف والاستراتيجيّات

أ. خصائص الأهداف
يجب أن تكون الأهداف أكثر براعةً (SMARTER)، أي أن تكون دقيقةً، قابلةً للقياس، مقبولةً من القيّمين على تحقيقها، واقعية، محدّدةً زمنياً، مُرَاعِيَة قدراتِ الأشخاص الذين سيعملون على تحقيقها ومقدّرةً جهودهم.

ب. صوغ الأهداف المحدّدة في مواجهة القضايا الأساسيّة

الأهداف الاستراتيجيّة التي يتوجّب على الجمعية إنجازها، بما يسمح لها بالردّ على أهم القضايا التي تواجهها. من المهم الربط بين الأهداف والخطّة الاستراتيجيّة ككلّ من جهة، وبين الأهداف والخطّة السنويّة المقبلة من جهة أخرى.

ج. الرّبط بين كلّ هدف وبين الاستراتيجيّة الخاصّة به

تحت إطار كل هَدف حُدّد، يجب صوغ أهمّ المقاربات أو الاستراتيجيّات الواجب اعتمادها، توصّلاً إلى تحقيق هذا الهدف. وهنا، أيضاً، يجب الرّبط بين الخطّة الاستراتيجيّة العامّة وبين الخطّة السنويّة المقبلة. مثلاً:

هدف البرنامج رقم ١.
استراتيجية رقم ١,١.
استراتيجية رقم ٢,١.
استراتيجية رقم ٣,١.

دوّنْ في ما يلي أهداف الجمعيّة والاستراتيجيّات:

الهدف الأبرع (smarter) رقم .....:

الاستراتيجيّة رقم .....:

الاستراتيجية رقم .....:

الاستراتيجية رقم .....:

٦• وضع خطة العمل التنفيذية (الأهداف، المسؤوليّات، الرُّزنامة الزمنيّة)

في الفقرة المخصّصة لخطّة العمل الزمنيّة، دوّن الأنشطة المقتَرَحة للسّنة المقبلة. تحدّد خطّةُ العمل كيف سيُتَوَصّلُ إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وغالباً ما تتضمّن خطط العمل أهدافاً عدّة والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والفترة الزمنية المقدرة لتحقيق الهدف.

مثال على خطة عمل:

- هدف البرنامج رقم ١
- الاستراتيجية رقم ١,١.
- أهداف الاستراتيجية رقم ١,١.
  ١,١,١.
  ٢,١,١.
  ٣,١,١.
  ٤,١,١.
- خطّة العمل (من سيقوم بماذا ومتى؟)

دوّنْ في ما يلي خطّة عمل جمعيّتك:

الهدف رقم .....:

الاستراتيجية رقم .....:

أهداف الاستراتيجيات:

المسؤوليات:

التاريخ المحدّد للإنجاز:

٤ المبادئ المهنيَّة في عمل الجمعيَّات الأهليَّة

الجلسة الأولى

نشاط تدريبي

الهدف
- استنتاج المشاركين المبادئ المهنيّة الأساسيّة التي تحكم عمل الجمعيات.
- تحليل كل مشارك تجربته الحاليّة وإعادة التفكير بها على ضوء الدروس المستفادة من هذا النشاط.

التقنية
دراسة حالة.

وسائل مساعدة
شهادة سمعية-بصرية.

الوقت
من ساعتين إلى ساعتين ونصف.

المواد المطلوبة
- حاسوب مجهّز بقارئ أقراص مدمجة (CD reader).
- جهاز عرض (LCD) موصول بالكمبيوتر.
- شاشة أو حائط أبيض.
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).

الفئة المستهدفة
- أعضاء الجمعية العمومية.
- أعضاء الهيئة الإدارية.


أوراق فليب شارت


شاشة بيضاء


أقلام عريضة ملونة


جهاز عرض


حاسوب

سير النشاط

١ يعرض المدرّب/المدرّبة عنوان الجلسة وأهدافها.

٢ يعرض الأقسام أ وب وج من الشهادة السمعية-البصرية (زياد ماجد - ٢). لدى انتهاء العرض، يمكن للمشاركين طرح أسئلة استيضاحية فقط (كمعاني بعض الكلمات، أو كلام لم يسمعوه جيداً، إلخ...)

٣ يطلب المدرّب/المدرّبة من المشاركين دراسة هذه الحالة بحسب ما يلي:

١• ما الذي برأيك، جعل هذا الشخص يترك الجمعية التي كان ينتمي إليها؟

مخطط الشهادة السمعية-البصرية زياد ماجد - ٢

القسم أ: كنت تنشط/أو تعمل في جمعية وتركتَها، لماذا تركتَ هذه الجمعيّة؟ أو لماذا توقّفت عن العمل؟

القسم ب: هل أنت راضٍ عن الخيار الذي قمت به؟

القسم ج: هل تردّدت قبل أخذك هذا القرار؟

٢• هل الأسباب التي ذكرها مقنعة لك؟ لماذا؟ هل ترى أسباباً أخرى؟ ما هي؟
٣• ماذا تقترح على هذه الجمعيّة وهذا الشخص كي لا يتكرّر (معهم) حصول ما حصل؟

يتوزّع المشاركون على أربع مجموعات عمل للإجابة على الأسئلة أعلاه.

٤ تعرض كلُّ مجموعة نتائج عملها، ويقوم المدرّب/المدرّبة بتنشيط النقاش على المستويات التالية:

١• النقاط المشتركة في العروض.
٢• تبويب النقاط المشتركة.
٣• تحديد نقاط الاختلاف وتبويبها.
٤• سبب الاختلاف.
٥• العمل على حلّ نقاط الاختلاف على قدر الإمكان.

٥ يعرض المدرّب/المدرّبة القسم د و ه من الشهادة (زياد ماجد – ٢)، وتُعاد قراءة نتائج عمل المجموعات، مجدّداً، على ضوء ذلك، كما يلي:

١• الدروس المستفادة.
٢• مبدأ المشاركة/الشّراكة في العمل المجتمعيّ والأهليّ.
٣• مبدأ الشّفافية الدّاخلية والخارجيّة في العمل.
٤• مبدأ التطوُّع وكيفيّة التّعاطي الإيجابيّ مع المتطوّعين (احترامهم وتحفيزهم والتّشارُك معهم).
٥• أهمية التّشبيك والتّكامل مع المؤسّسات القائمة، لا التنافس معها.

مخطط الشهادة السمعية-البصرية
زياد ماجد – ٢

القسم د: ما الدروس المستفادة التي خرجت بها من هذه التجربة؟

القسم ه: هل تستفيد/استفدت من هذه الدروس؟ كيف؟

الجلسة الأولى - الوثيقة ١

مبادىء أساسيَّة

١• في العلاقة مع المحيط الاجتماعي

إلتزام قضايا المواطنين	العلاقة بالناس وفهم ثقافتهم وقضاياهم وأولوياتهم، ومحاولة البحث في سبل الاستجابة لحاجاتهم، أمور لا غنى عنها إذا أرادت الجمعية إلتزام قضايا المجتمع، والعمل من أجل تنميته وتطويره. غير أنّ ذلك لا يفترض أن تكون الجمعية ملزَمَةً العمل في مختلف المجالات. فاختصاصاتها عادة محدّدة وفق رسالتها وأنظمتها، وحاجات المجتمع متنوّعة، وأولويّات كلّ شريحة فيه تختلف عن أولويّات الشرائح الأخرى. فواجب الجمعية، إذاً، هو التوفيق بين اختصاصها وبرامجها من ناحية، وبين الأولويّات المجتمعيّة من ناحية ثانية، وتكييف أدائها على النّحو الذي يناسب هذا التوفيق. ولعلّ أهمية التعاون والتنسيق مع سائر الجمعيات تبرز في هذا المجال، باعتبارها وسيلةً أساسيةً لتطوير الفاعليّة في التجاوب مع قضايا المواطنين والاستجابة لأولويّاتهم المختلفة.
إشراك المجتمع في التخطيط للبرامج والمشروعات وتنفيذها	تحاول الجمعية، إنطلاقاً من التزام قضايا الجمهور والتواصل معه، إشراك هذا الجمهور في اقتراح المشروعات وبلورتها وتصميم البرامج ودعمها. فإحساس الجمهور بشراكته في التخطيط لعمل الجمعيّة يحمله على تبنّي مشروعاتها وتأمين استمراريتها. وفي ذلك تحقيق لمفهوم العمل التنموي وتدريب على المشاركة في تحمل المسؤوليّات والانخراط في الشأن العام. كما أنّ اشتراك الجمهور في اقتراح المشروعات يساعد الجمعية في علاقاتها بالجهات المانحة، فيغدو تعاونها مع هذه الجهات والمؤسّسات مبنيّاً على ما ينادي الناس به، وليس على ما يضعه المانحون كأولويّات مسبقة. وهذه مسألة مهمّة جداً لبناء مصداقيّة الجمعيّة وتكريس حضورها المجتمعي.
تعزيز قيمة التطوُّع	يُعَدُّ الإنتساب الطوعيُّ إلى الجمعيّات والمشاركة في أنشطتها تكريساً لمعنى المُوَاطَنة ووجهاً من وجوه اصطفاف الأفراد وعملهم الجماعي المنظّم. والتطوّع أحد أسس الاندماج الاجتماعي ودعائمه، وهو فعل اختيارٍ واعٍ لأهدافٍ ومبادئ تتجاوز الخاصّ إلى العام. وهو، بذلك، ليس قيمة أخلاقيةً فحسب، بل هو عملٌ مواطنيٌّ بامتياز، ونقطة انطلاق لحيويّة المجتمع المدني وحِرَاكه الملازمين للحياة السياسيّة الديمقراطيّة. على أنّ هذه المنطلقات الضّروريّة للعلاقة السليمة والبنّاءة بين الجمعية وبين محيطها، لا تستقيم من دون اقترانها بمبادئ تحكم طبيعتها وترافق تطورها: ١• فالتزام قضايا المواطنين يجب أن لا يكون بمعزلٍ عن التّخطيط الاستراتيجيّ الذي يُتيحُ اعتماد البرامج ذات التأثير في أكثر مَن مستوى، وذات القابليّة للتَطوُّر والتّأقلُم وفق المتغيّرات والظروف. كما أنه التزام مبدئي يتطلّب تحويله إلى برامج ومشروعاتٍ احترافاً مهنياً واختصاصاتٍ علميّة وإداريّة وماليّة.

	٢• يجب أن لا يؤدّي إشراك الجمهور في اقتراح المشروعات وبلورة البرامج إلى التكرار الذي يضعف فاعليّة العمل وأثره في المجتمع، ليُسفر مع مرور الوقت عن حالات إحباط وشعور بصعوبة الاستمراريّة لدى الناس عامّةً والمتطوّعين خاصّة. ٣• يتطلّب العمل مع الجمهور احتراماً كاملاً لمبدأ الاستقلاليّة حيال السلطات السياسيّة أيضاً (كما الجهات المانحة)، بهدف الحفاظ على المصداقيّة وتأكيد استمداد المشروعيّة من الناس وفق القوانين والأنظمة مَرعيّة الإجراء.

٢• في العلاقات والقوانين والتّدريب داخل الجمعيّات

إحترام الديمقراطيّة الداخليّة وممارستها	١• تتطلّب الحياة الجَمْعَويّة الديمقراطيّة توافر قانون أساسي ونظام داخلي وسيادتهما بوصفهما المرجعين القانونيين لأعضاء الجمعية، اللذين يحدّدان أهداف العمل فيها وأوجه تنظيمه. وبناءً على أحكام أنظمة الجمعيّات الداخلية، تُحَدّد شروط العضويّة وتُنظّم انتخابات الهيئات الإداريّة والرؤساء، وتُعرَضُ الأسس لانعقاد الاجتماعات العامّة. ٢• على أنّ أهم ما في ذلك هو التزام أعضاء الجمعيّة مفاهيم الديمقراطيّة في العمل، القائمة على: • تداول السلطة من خلال الانتخابات الدوريّة. • الشّفافية في القرارات، بحيث لا تكون القرارات الإداريّة والعمليّة المُتّخَذة، والمُدَاوَلات التي ترافقها، سريةً أو حكراً على دوائر مغلقة. • الشّفافية الماليّة، وهي تعني إمكان الاطّلاع على موازنات الجمعيّات الماليّة من خلال نشر البيانات، وإعلام الأعضاء والجمهور بمصادر الدّخل وأوجه الإنفاق ومقداره، وتقديم التقارير الماليّة السنويّة. • امتثال الهيئات الإداريّة لآليّات المحاسبة القانونيّة ومسؤوليتها عمّا تقوم به من أنشطة عامّة. • مشاركة أعضاء الجمعيّة في وضع البرامج والبحث في القضايا الخاصّة بعمل الجمعيات وعلاقاتها.
إحترام الكفاءات والاختصاصات داخل الجمعيّة	١• الكفاءة شرط ضروري لتنفيذ المشروعات على أفضل وجه وبأقل كلفة ممكنة. ٢• وجود الرّبط بين الأعمال البحثيّة والمشروعات العملية واعتماد العقلنة المبنيّة على المعطيات الميدانيّة في المشروعات. ٣• القدرة على إطلاق المبادرات وفق خطط بعيدة الأمد ومنظّمة على أسس مرحليّة. ٤• تقدير الكلفة الماليّة وكلفة الموارد البشريّة اللازمة للأنشطة ودراسة جدوى البرامج. ٥• تأمين التدريب والتأهيل للعاملين والمتطوعين في الجمعية، والعمل الدوري على استقطاب عاملين ومتطوعين جدد، لتجديد العضويّة وضخّ دم جديد فيها. ٦• السّعي إلى وجود أعضاء في الجمعية من الجنسين، ومن الأجيال المختلفة، وكذلك من الاختصاصات العلمية والشرائح الاجتماعية المختلفة. ٧• القدرة على التّقويم والمُراجَعَة واستخلاص العبر عند النّجاح أو الفشل.

إعتماد التّدريب والتّأهيل المستمرين	يمثل التّدريب واحداً من أهمّ الأسس اللازمة لتطوير عمل الجمعيّة ولرفع مستوى الأداء في برامجها. ويمكنه تغطية كلّ ما يشمل المهارات الداخليّة (كالقيادة وتحريك الجماعة والإدارة وحلّ النزاعات)، والعلاقة بالعالم الخارجي (كالإعلام والعلاقات العامة)، والتحضير للبرامج والمشروعات وتنفيذها وتقويمها (كالتخطيط والمتابعة والتفويض والتقويم وغيرها). إن التأهيل المستمر ضروريٌّ لمرافقة تطوُّر العلوم والمهارات، ولتكييفها مع حاجات الجمعيّة وجمهورها.
رَبْطُ الدّاخل مع الخارج	تتشابك المهمّات في عمل الجمعيّات بين تأمين التّواصُل مع المجتمع وبين تحصين الديمقراطيّة الداخليّة. وإذا أرادت الجمعيّات تحصين أوضاعها وتحسين نتائج عملها وتحويل التطوُّع إلى فعل مُوَاطَنة، فهي مطالبة بتقويم أوضاعها الداخليّة والتأكّد من احترامها مبادئ المهنيّة والتواصل السّليم مع الجمهور.

٥ التَّواصُل والتَّنسيق والتَّشبيك بين الجمعيَّات

الجلسة الأولى

نشاط تدريبي

الهدف
تعريف المشاركين على فوائد التّشبيك وعناصره وآلياته.

التقنية
تمرين مُحَاكاة.

الوقت
من ساعتين إلى ثلاث ساعات.

المواد المطلوبة
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).


أوراق فليب شارت


أقلام عريضة ملونة

الفئة المستهدفة
- الهيئة الإداريّة.
- الهيئة التأسيسيّة.

سير النشاط

١ يعرض المدرّب/المدرّبة أهداف الجلسة وتقنيَّة التَّدريب التي ستُتَّبَع.

٢ يُوزَّع المشاركون على ٤ مجموعات، بحيث تمثِّل كلُّ مجموعة جمعيَّةً تعمل في منطقة معيَّنة من لبنان (شمالاً وجنوباً وبقاعاً)، على أن تمثّل المجموعة الرَّابعة جهة دوليّة مانحة. ويختار المدرّب/المدرّبة ثلاثة مشاركين ليساعدوه بمهام مراقبة المجموعات خلال عملية المحَاكاة.

في ما يلي التعليمات الخاصّة بالأدوار:

١• المؤسّسة المانحة أرسلت وفداً إلى لبنان لاستقبال طلبات تمويل مشاريع لجمعيَّات تعمل في مجالات تنمية المجتمعات المحليَّة و/أو تعزيز قدرات الشباب الاقتصاديَّة والاجتماعيّة. ويترك المدرّب/المدرّبة أمر تحديد شكل هذه المشاريع وطبيعتها – أكانت وطنيّة أم مناطقيّة أم قطاعيّة – للمشاركين، وذلك خدمةً لغرض التَّمرين.

٢• يُجري أعضاء الوفد لقاءً عاماً يضمُّ كل الجمعيَّات، ليعلنوا فيه أهداف جمعيتهم والغرض من مجيئهم وشروط الاستفادة من المنحة والمواعيد النهائيَّة لاستقبال الطلبات وإجراء المقابلات.

٣• تُجرى مقابلة كلّ جمعيّةٍ على حدة لمناقشة مشروعها.

٤• يختار الوفد مشروعاً واحداً فقط لتمويله.

٥• على كل جمعيّة أن تجتمع لتقرير مشروعها وتركيبه وتقديمه إلى الجهة المانحة.

لمحة عن الأدوار:

وفد الجمعية المانحة	• يتألف الوفد من ٣ أفراد. • يوجد رئيس للوفد. • الوفد لا يتكلم العربية. • يوجد موظف محلي يساعد الوفد في أعمال الترجمة والتنقل والتنظيم. • يشدّد الوفد على أنه لن يموِّل أيَّ مشروعٍ إلاّ في إطار تمكين النساء أو الشباب.
جمعية الشمال	• يمثّلها ٦ أشخاص هم: الرئيس، مدير البرامج، زوجة الرئيس، الموظفة الإدارية التنفيذية، أمين الصندوق، سائق ومرافق الرئيس. • الرئيس شديد الاهتمام بالعلاقات العامة وبصورته الاجتماعية، وزوجته تفهم في كلِّ شيء تقريباً، وهو لا يتَّخذ القرارات إلا بعد استشارتها. • يعرف الرئيس وزوجته ما هو المناسب للمجتمع الذي يعملان فيه.
جمعية الجنوب	• يمثلها ٦ أشخاص هم أعضاء الهيئة الإدارية للجمعية. • لديهم خطة عمل. • يعتبرون حاجات منطقتهم أولوية. • يتواصلون بشكل وثيق مع مجموعة البقاع.

جمعية البقاع	• يمثلها ١٠ أشخاص هم: – ٥ من أعضاء الهيئة الإدارية للجمعية هم: الرئيس ونائب الرئيس وأمين السر وأمين الصندوق ومسؤول العلاقات الخارجية. – ٢ من الجمعية العمومية هم: رئيس الجمعية العمومية ونائبه. – ٣ من ممثلي رابطة المجتمع المحلي الذي تتعاون الجمعية معه (يمثلون البقاع الغربي والبقاع الأوسط والبقاع الشمالي). • لديهم ٣ مشاريع. • يعبرون عن ترابط متين في ما بينهم. • نسبة الشفافية في عمل الجمعية مرتفعة. • هناك تشارك مع المجتمع المحلي. • لديهم علاقات وثيقة مع جمعية الجنوب. • لديهم استعداد دائم للتعاون والتنسيق مع الجمعيَّات الأخرى.

٣ يطلب المدرّب/المدرّبة من المشاركين المباشرة بتنفيذ أدوارهم، ويقوم هو وفريق المراقبة بتسجيل ما تقوم به المجموعات المختلفة من أعمال، ولكن من بعيد، ومن دون التدخُّل بأيِّ شكلٍ كان في أعمال هذه المجموعات.

٤ بعد مرور ٢٠–٣٠ دقيقة، يوقف المدرّب/المدرّبة التمرين، ويطلب من الجميع العودة إلى أماكنهم ويبدأ باستثمارها على الشكل التالي:

- يطلب من كلِّ واحد التعبير عن المشاعر التي عاشها خلال تمرين المحاكاة.
- يطلب من المراقبين إعطاء ملاحظاتهم.
- يسأل المشاركين عن رأيهم بشكل انطباعات أساسية، أو ما هي الاستنتاجات الأساسية التي يمكنهم الخروج بها.
- يضيء المدرّب/المدرّبة على ما إذا قُدِّمت مشاريع مشتركة (أو مشروع مشترك) إلى الجهة المانحة.
  - إذا كان الجواب إيجاباً، فما هو الإطار التنظيمي الذي اتَّفق أصحاب المشروع عليه؟ (كيفية اتخاذ القرار، توزيع الموارد والجهد...)؛ وما هي الأمور التي سهَّلت و/أو أعاقت هذا العمل التنسيقي المشترك؟
  - إذا كان الجواب سلباً، فما هو السبب برأي المشاركين؟

معلومات للمدرّب

هنا تبدأ عملية استثمار تمرين المحاكاة.

٥ بعد انتهاء النقاش، يوزِّع المدرّب/المدرّبة الوثيقتين ١ و٢ للجلسة الأولى على المشاركين ويستعرضها معهم.

الجلسة الثانية

نشاط تدريبي

الهدف
تعريف المشاركين على تحدّيات عمل الجمعيّات الأهليّة في لبنان وطرق التَعاطي الإيجابيّ معها.

التقنية
تمرين محَاكاة.

الوقت
من ساعتين إلى ساعتين ونصف.

المواد المطلوبة
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر" ...).


أوراق فليب شارت


أقلام عريضة ملونة

الفئة المستهدفة
- الهيئة الإداريّة.
- الجمعية العموميّة.

سير النشاط

١ يعرض المدرّب/المدرّبة أهداف الجلسة وتقنية التدريب التي سيتم اتباعها.

٢ يُوزَّع المشاركون على ٤ مجموعات:
- تمثِّل كلٌّ من المجموعات الثلاث الأولى (٣ مشاركين لكل جمعية) جمعيةً تعمل في منطقة واحدة من لبنان (قضاء كفرحتى، مثلاً).
- تمثل المجموعة الثالثة دور أهالي كفرحتى (أي نحو ١٥ مشاركاً).
- يختار المدرّب/المدرّبة ٣ مشاركين ليؤدّوا دور الجهة المانحة، و٣ آخرين ليقوموا بمهام مراقبة المجموعات خلال لعبة المحاكاة.

ملاحظة

تم تصميم هذا النشاط على أساس وجود ٣٠ مشاركاً في ورشة العمل.

لمحة عن الأدوار:

جمعية "أزرق" للتنمية المجتمعية	١• شكلها التنظيميُّ تشاركي (يوجد هيئة إداريَّة تُنتخَبُ بالتصويت السري كل ثلاث سنوات). ٢• جمعية عمومية تنعقد كل ٦ أشهر لمراجعة أعمال الجمعيَّة وتقويمها. ٣• لجنة تنسيق للمشاريع مع المجتمع المحلي مشكَّلة من: • مدير البرامج في الجمعية، • المسؤول المالي، • منسق البرامج والمشاريع، • و٣ من الناشطين من أهالي قضاء كفرحتى (أحدهم يمثّل رابطة بلديات قضاء كفرحتى). ٤• تتوزَّع مصادر تمويل الجمعية كالتالي: • ٥٠٪ من جهات مانحة خارجية، • ٢٥٪ تمويل ذاتي، • ٢٥٪ تمويل من المجتمع المحلي. ٥• تسعى الجمعية إلى خفض نسبة اعتمادها على الجهات المانحة من ٥٠٪ إلى ٣٠٪ بحلول عام ٢٠١١.
جمعية "مرحبا" الأهلية	١• شكلها التنظيمي هرمي. ٢• مصدر القرار الأساسي هو رئيس الجمعية وبعض المقرّبين منه. ٣• يُجدّد ولاية الرئيس الحالي في كل انتخاب منذ ٢٧ عاماً. ٤• يوجد جهاز متطوّعين في الجمعية لديه رئيس يعيّنه رئيس الجمعية. ٥• ابن أخ رئيس الجمعية دكتور "مهم" في علوم الفيزياء، ويعاون "عمّه" في جميع أعماله، وهو مرشح دائم للمجلس النيابي. ٦• تنشط الجمعية في مجال جمع التبرُّعات من فعاليات قضاء كفرحتى. ٧• تنشط الجمعية في توزيع المساعدات الماليَّة والعينيَّة، ولاسيَّما في المناسبات الدينية والمواسم الانتخابية. ٨• تريد جمعية "مرحبا" تعزيز مكانتها في مدينة كفرحتى، وهي تسعى إلى التفرُّد بإقامة المشاريع التنمويّة الأساسيَّة فيها.

أهالي قضاء كفرحتى	١• يتألف قضاء كفرحتى من ١٧ بلدة وقرية وبلدة واحدة هي كفرحتى (طبعاً). ٢• ثمَّة اتحاد بلدي يضم ١٢ قرية. ٣• بلدة كفرحتى خارج الاتحاد، وكذلك ٤ قرى أخرى تحدُّها. ٤• رئيس بلدية كفرحتى من عائلة رئيس جمعية "مرحبا" الأهلية، وكذلك رئيسا بلديتين من تلك الموجودة خارج الاتحاد البلدي. ٥• يتعاون معظم أعضاء الاتحاد البلدي بشكل وثيق مع "جمعية أزرق للتنمية المجتمعية". ٦• قضاء كفرحتى موجود على الحدود وتنشط فيه أعمال التهريب. ٧• يعاني القضاء من أزمة اقتصادية حادَّة، ويعتمد سكانه في معيشتهم على الزراعة والتهريب. ٨• معظم أهالي القضاء موظفون في القطاع العسكري (مجندون وأفراد قوى أمن داخلي).

لمحة عن الأدوار:

- لدى كل جمعيّة عدة برامج ومشاريع قائمة في هذه المنطقة، وهي موجودة فيها منذ أكثر من عشر سنوات.
- تمثّل كلّ جمعية شكلاً معيّناً من أشكال التَّعاطي مع المجتمع المحلي والعمل معه (سيُفصّل ذلك في اللمحة عن الأدوار).
- تتفاوض جمعية "أزرق" حالياً مع لجنة تنسيق المشاريع في البلدة حول أحد المشاريع الجديدة المتعلقة بإقامة معمل لتدوير النفايات العضوية والصلبة في القضاء، والمشروع من اقتراح الاتحاد ويحظى بتأييد جميع أعضائه.
- على جمعية "أزرق" الوصول إلى اتفاق معهم خلال ١٥ دقيقة، وإلا خسرت منحة ماليَّة كبيرة من إحدى الجهات المانحة والمخصَّصة لتمويل مشاريع في العمل على تمكين الشباب العاطل عن العمل اقتصاديّاً واجتماعيّاً.
- تعمل جمعية "مرحبا" الأهلية، حالياً، على جمع التبرُّعات وتوزيعها على "المحتاجين" من قرى وبلدات الاتحاد البلدي.
- تعمل جمعية "مرحبا" على استقطاب الاتِّحاد البلدي، من خلال فتح قنوات اتصال معه عبر أمين سر الاتحاد المقرَّب من ابن أخ رئيس جمعية "مرحبا".

٣ يبدأ المشاركون بتأدية الأدوار الموكلة إليهم.
يراقب المراقبون التمرين ويسجِّلون ملاحظاتهم من بعيد دون التدخُّل في سير الأمور، وبشكل لا يجذب الإنتباه.

نحو ٣٠ دقيقة للتمرين.

٤ يُعطَى المشاركون ٥ دقائق للراحة والترَيُّض.

٥ يستثمر المدرّب/المدرّبة تمرين المحاكاة على الشكل الآتي:
- يطلب من كلّ مشاركٍ التعبير عن المشاعر التي عاشها خلال تمرين المحاكاة.
- يطلب من المراقبين إعطاء ملاحظاتهم.
- يسأل المشاركين عن رأيهم بشكل انطباعات أساسية، أو ما هي الإستنتاجات الأساسية التي يمكنهم الخروج بها؟

٦ تمثّل النقاط التالية عناصر المناقشة الجماعيّة:
- ما هي الصعوبات التي واجهتها جمعية "أزرق" وما هي أسبابها؟
- ما هي العوامل التي يمكنها تسهيل العمل على جمعية "أزرق"؟
- ما رأيكم بطريقة عمل جمعيَّة "مرحبا" مع المجتمع المحلي؟
- ما هي القيم التي تستند إليها جمعيَّة "مرحبا" في أدائها وتنظيمها الداخلي وفي عملها الاجتماعي؟

٧ بعد انتهاء النقاش، يوزِّع المدرّب/المدرّبة على المشاركين الوثيقتين ١ و٢ للجلسة الثانية ويستعرضهما معهم.

الجلسة الأولى - الوثيقة ١

أهداف التَّشبيك

تسعى الجمعيَّات الأهليَّة من خلال التَشبيك إلى تحقيق الأمور التالية:

١• بلورة مفهوم مشترك وواضح للتنمية.
٢• بلورة رؤية مشتركة وجديدة حول القطاع الأهلي.
٣• إيجاد البيئة القانونيَّة الملائمة لعملها.
٤• التّكامل والمشاركة مع وجود دولة عصرية:
- بناء مجتمع مدني، وإيجاد فضاءات تقوم على أساس تحالفٍ واعٍ وأهدافٍ واضحةٍ ورؤيةٍ شاملةٍ للتنمية ودور محوري للمنظمات الأهلية.
- الانتقال من الدور الرِّعائي وتقديم الإعانات إلى دورٍ فاعلٍ في التَّنمية وفي عملية التَّغيير الاجتماعي.

٥• التنسيق والحدُّ من ازدواجيَّة الخدمات.
٦• تنمية المهارات وبناء القدرات والتّدريب.

ويكتسب التَّشبيك أهمِّيةً بالغةً، خصوصاً بعد الاعتراف بدور منظمات المجتمع المدنيّ شريكاً حيويَّاً في عملية التَّنمية. ففي حين كانت الجمعيات الأهلية، منذ عقود قليلة مضت، تعمل في مجالات الإغاثة والإحسان، أصبحت تحتل قضايا التَّنمية حيِّزاً أساسيَّاً في برامجها وأنشطتها.

الجلسة الأولى - الوثيقة ٢

جدوى التَّشبيك

يساهم التشبيك في تحقيق الأمور التالية:

١• الحدّ من التنافس بين منظمات المجتمع المدنيِّ وتطوير التعاون والعمل الجماعي.
٢• تعزيز مفاهيم وآليات المشارَكة في اتِّخاذ القرار في المنظمات على كل الصّعُد.
٣• تحديد دور القطاع الأهلي الفاعل والمؤثِّر من خلال الحوار والمناقشات الجماعيّة.
٤• التعاون على مواجهة المخاطر والتحدِّيات الاقتصاديَّة والسياسيَّة والاجتماعيّة والثقافيَّة.
٥• تعزيز المواقع التفاوُضيَّة مع صانعي القرار على كلِّ المستويات.
٦• تنظيم حملات الضغط والتَّأثير في السِّياسات الاقتصاديّة والاجتماعيّة.
٧• التّقوية والتَّمكين من المساهمة في بناء القدرات ورفع الوعي.
٩• إجراء التقويم الموضوعيّ والجريء.

الجلسة الثانية - الوثيقة ١

أُطُر التَّشبيك

١• الاتِّحادات

تتكوَّن الاتحادات أُطُراً عبر انضمام كلِّ الجمعيَّات إليها. ويكون الانضمام إلى الاتحاد العام في بعض البلدان شرطاً للحصول على التَّرخيص. ويمكن أن تتكوَّن الاتحادات على أسس جغرافية مختلفة: قطرية كالاتحادات العامَّة للطلبة في معظم البلدان العربية، أو إقليمية كاتحاد المحامين العرب، أو دولية كالاتحاد الدَّولي لجمعيَّات الإعاقة.

كما يمكن أن تكون الاتِّحادات قطاعيَّة، فتضمَّ كلَّ الجمعيَّات ذات الاختصاص المحدَّد، كالجمعيَّات النسائية التي تتأطر في المجلس النسائي اللبناني، أو الجمعيَّات والمنظمات الشبابية المنضوية تحت لواء "الاتحاد الوطني لشباب لبنان"، أو جمعيات الإعاقة المنضوية تحت "الهيئة الوطنية لشؤون المعوقين"، إلخ... وتنشأ في بعض البلدان اتحادات للجمعيَّات الخيريَّة، كما هي الحال في الأردن.

يمكن أن ينشأ الاتِّحاد بدافع الحاجة إلى مواجهة تحدِّيات محدَّدة تهدِّد مصالح فئة معيَّنة من الجمعيَّات، فتَتَّحدُ هذه لتحقيق أهدافها المشتركة، كاتحاد الجمعيات المتعاقدة مع وزارة الشؤون الاجتماعية في لبنان. فحين خُفِّضت موازنة هذه الوزارة، وتقلَّصت بالتالي الموازنة المخصَّصة لعقود الجمعيات الأهليَّة الموقَّعة معها، قامت هذه الأخيرة بتأسيس اتحاد لتقوية موقعها التَّفاوُضيِّ مع الوزارة وضماناً لاستمراريَّة العلاقة على نحوٍ سليم.

وكثيراً ما تختزل الاتحادات الصِّفة التمثيليَّة وتحصرها بفئة محدودة من المنظَّمات ذات النُّفوذ أو القدرة على السَّيطرة تنظيمياً أو إدارياً. وفي معظم الأحيان، تهيمن على الاتحادات جهاتٌ نافذة.

٢• المظلَّة

المظلَّة هي إطارٌ للتنسيق لا يتَّخذ هيئة اتِّحاد لجهة العضويَّة الشَّاملة والبُنية المُؤَسَّسَة، ولكنه في الوقت نفسه أوسع من الشبكة من حيث اختلاف الرُّؤية وتنوُّع الأهداف. ولا يمكن أن تكوِّن المظلة إطاراً فاعلاً، غير أنَّها توفِّر مكاناً لتبادُل الخبرات وتداوُل المعلومات. وبذلك، فهي تكوِّن إطاراً انتقالياً في مرحلة التحوُّل إلى اتحادٍ أو إلى شبكة.

تتكوَّن المظلَّة في إطار الحملات المخصَّصة لتحقيق أهداف محدَّدة. وغالباً تكون المظلة إطاراً فاعلاً، أي أنَّها إطار غير تنفيذي يعمل من خلال الأعضاء، إلا أنها تمثِّل على الأقل غطاءً معنوياً وتؤمِّن الدعم الماديَّ والتقنيَّ والمعنوي للأعضاء.

٣• الشَّبكات

تتكوّن الشّبكات في أُطُر مَرنة، وهي ذات عضويَّة محدَّدة بشروط نوعيّة وكيفيّة. كما أنّها تتميّز بالرؤيا والمبادئ العامَّة المشتركة التي توحّد أعضاءها، فضلاً عن الأهداف وآليَّات العمل. ويمكن أن تكون الشبكات محلية أو قطرية أو إقليمية أو دولية، كما يمكنها أن تكون شاملة في أهدافها أو قطاعية.

ولضمان نجاح التّشبيك واستمراريّته، يجب أن تتوافر في الشَّبكة رؤيا واضحة ورسالة (مهمّة) معيّنة؛ على أن تكون لها مبادئ عامّة وأهدافٌ محدَّدة وآليّات عمل يساهم في صوغها جميع الأعضاء. إنّ الآلية التنظيميَّة المَرِنَة والمتوافق عليها من قبل كلّ الأعضاء تعكس المساواة في ما بينهم وتضمن مصالحهم.

وتهدف الشَّبكات إلى تنظيم حملات الضَّغط والتَّأثير في السِّياسات العامَّة ككلٍّ أو في ميادين محدَّدة؛ كالتَّأثير مثلاً في بعض القوانين، فضلاً عن تنمية قدرات أعضائها وتمكينهم من خلال رفع درجات الوعي لديهم في مجالات معيَّنة.

هذا، وقد نشأت مؤخَّراً في البلدان العربيَّة شبكاتٌ عديدة:

الشبكات ذات الأهداف الشاملة

- شبكة المنظمات الأهلية العربية التي تضم أكثر من ٥٠٠ منظمة وشبكة من كل البلدان العربية؛ وهي تعمل في مجال تدريب الكادرات العاملة في المنظمات العربية، وتسعى إلى تأمين الموارد وتبادل المعلومات. وتصدر الشبكة نشرة شبه دورية خاصَّة بالعمل الأهلي العربي.

- شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، وهي تضم في عضويتها ٣٥ شبكة وطنية ومنظمة غير حكومية في ١٢ بلداً عربياً، وتعمل في مجالات التنمية الاجتماعية والبيئة والمرأة وحقوق الإنسان. وقد حدَّدت الشبكة آليات عملها في متابعة ورصد سياسات التنمية المستدامة واتفاقات التجارة والقضايا المتعلقة بالديمقراطيَّة وحقوق الإنسان؛ كما حدَّدت أهدافها في بناء قدرات المنظمات الأهلية العربية وتمكينها، وتنظيم حملات الضَّغط والتَّأثير على المستويين الوطني والإقليمي.

الشبكات القطاعيَّة

- شبكة "عايشة"، وهي شبكة عربية للجمعيات النسائية تعمل في سبعة بلدان عربية.
- الشبكة العربية للبيئة والتنمية، وهي تهتم بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة.
- الشبكات التي تُعنى بشؤون الدفاع عن حقوق الإنسان وحقوق الطفل وحقوق الأشخاص المعوَّقين، إلخ ...

الشبكات الوطنية (القطرية)

- شبكة الفضاء الجمعوي في المغرب، وهي تضم ٥٤ جمعية مغربية.
- شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، وهي تضم أكثر من ٩٠ منظمة أهلية، ولها فروع في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس.
- تجمّع الهيئات الأهلية التطوعية في لبنان، وهو يضم ١٤ جمعية أهلية لبنانية.
- ملتقى الهيئات الإنسانية في لبنان، وهو يضم ١٢ جمعية أهلية.

الشبكات القطرية والقطاعية في آن

- هيئة تنسيق الجمعيات اليمنية العاملة من أجل حقوق الطفل.
- تجمع الهيئات من أجل حقوق الطفل في لبنان.
- شبكة المنظمات النسائية في لبنان.

الشبكات المحلية التي تعمل وفق رسالة شمولية

- تجمع الهيئات الأهلية في صيدا.
- هيئة تنسيق الجمعيات في طرابلس.

٤• المنتدى

هو فسحة تتلاقى فيها أطراف من خلفيَّات فكرية ونماذج تنظيميَّة مختلفة وانتماءات قطاعيّة متنوّعة، وتقدّم مكاناً حقيقياً للتبادُل والتقارُب باتجاه التوصّل إلى أهدافٍ عامَّة بعيدة ومتوسطة المدى.

نشأت فكرة المنتديات في صيغتها الرَّاهنة مع اطلاق أول منتدى عالمي، وهو ما عرف لاحقاً بـ "المنتدى الاقتصادي العالمي" الذي جرت العادة على تنظيمه سنوياً منذ عام ١٩٧٣ في منتجع "دافوس" السويسري بمبادرة من جورج شواب، وهو أحد كبار المموّلين في العالم. تلتقي في هذا المنتدى الشركات العملاقة إلى جانب صانعي القرار الاقتصادي والمالي في العالم، بمشاركة المؤسّسات المالية والتجارية الدولية لـ "إدارة الاقتصاد العالمي" ولتحديد الأولويّات الاقتصادية واقتراح القوانين وإقرار الآليَّات التي تساهم في زيادة الأرباح وتسهل التّبادُل التجاري الحر.

قامت منظمات الأمم المتحدة بعد ذلك بتنظيم منتديات منظمات المجتمع المدني بموازاة مؤتمرات القمم التي نظمتها. وقد يكون أول هذه المنتديات قد نُظّم حول "الندوة العالمية للمرأة" في "نيروبي" عام ١٩٧٥. ونُظّم بعد ذلك "المنتدى العالمي للمنظمات غير الحكومية"، بتشجيع من الأمم المتحدة، في كل من "ريو دي جنيرو" عام ١٩٩٢ بموازاة "قمة الأرض"، وفي "فيينا" عام ١٩٩٢ بموازاة "القمة العالمية حول حقوق الإنسان"، وفي مصر عام ١٩٩٤ بموازاة "القمة العالمية للسكان والتنمية"، وفي "كوبنهاغن" عام ١٩٩٥ بموازاة "القمة العالمية للتنمية الاجتماعية". وتتالت بعدها منتديات منظمات المجتمع المدني بموازاة اجتماعات قمم "الوئل" (اسطنبول) و"تمويل التنمية" ("مونتري"، ٢٠٠٢) و"التنمية المستدامة" ("جوهانسبرغ"، ٢٠٠٢).

بعد ذلك قام الاتحاد الأوروبي بدعم "المنتدى المدني الأوروبي المتوسطي" وتنظيمه على هامش القمة الوزارية الأولى لمشروع الشراكة الأوروبية-المتوسطية التي انعقدت في برشلونة أواخر عام ١٩٩٥. وانعقد، من ثَمَّ، "المنتدى المدني الأوروبي-المتوسطي" في مالطا (١٩٩٧)، وفي "شتوتغارت" (١٩٩٩)، وفي "مرسيليا" (٢٠٠١)، وفي "فالينسية" (٢٠٠٢)، وفي "نابولي" (٢٠٠٣).

كما نُظّمَ في مطلع القرن الحادي والعشرين "المنتدى الاجتماعي العالمي" الذي انعقد لثلاث سنوات متتالية في مدينة "بورتو أليغري" بالبرازيل ابتداءً من عام ٢٠٠١، والذي سيُنَظّم بدورته الرَّابعة في عام ٢٠٠٤ في مدينة "بومباي" بالهند. ويُعَدُّ "المنتدى الاجتماعي العالمي" منتدىً موازياً تشارك فيه منظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية من كل أرجاء العالم للردِّ على "المنتدى الاقتصادي العالمي" وعلى تفاقم ظاهرة الفقر في العالم وتهميش الآليّات الدوليّة لمنظمات الأمم المتحدة. وقد بلغ عدد المشاركين في "المنتدى الاجتماعي العالمي" عام ٢٠٠٣ أكثر من ١٢٠ ألف شخصاً اجتمعوا من كل أنحاء العالم تحت شعار واحد: "ثمّةَ عالمٌ آخرُ ممكنٌ".

٥• المنبر

هناك نموذج آخر من الأطر التنسيقيَّة التي أخذت في الانتشار أخيراً، وبخاصة في البلدان الأوروبية، وهي المنابر التي تضمُّ معظم المنظمات الأهلية على المستوى الوطني. ويمكن اعتبار المنبر صيغة تنظيمية فائقة المُرونة. فمنبر المنظمات غير الحكومية في كل بلد أوروبي هو بمنزلة فرعٍ لمظلة أوروبية للمنظمات غير الحكومية تأسَّست مؤخَّراً لتنظيم العلاقة بينها وبين الاتحاد الأوروبي.

كما تقوم المنظمات الأهلية والحركات الاجتماعية في البلدان المحيطة بالبحر الأبيض المتوسط بتأسيس المنبر الأوروبي-المتوسطي، الذي ستكون له فروع قطرية في كلّ البلدان المعنيَّة بمشروع الشَّراكة.

ومن أهداف المنبر الأوروبي-المتوسطي الأساسيَّة:
- رصد مسار المفاوضات وتوقيع اتفاقيات الشراكة، الثنائية ومتعدّدة الأطراف والتأكُّد من حسن سيرها على نحو عادل والتزام تنفيذها من قبل كلّ الأطراف المعنيَّة.
- توعية المجتمعات المدنية في البلدان المعنية بمشروع الشراكة وتمكينها حول المشروع نفسه.
- تنظيم المنتدى المدني الذي ينعقد بموازاة الاجتماعات الوزارية الأوروبية-المتوسطية، ويساعد المجتمعات المدنية على التعبير عن رأيها ومواقفها من القضايا المُلِحّة في إطار مشروع الشّراكة.

وقد انعقد في لبنان مؤخَّراً اجتماع تشاوري لمنظمات المجتمع المدني بهدف تأسيس المنبر الأوروبي-المتوسطي، وضمَّ ممثلين عن جمعيات أهلية. وقد انتهى الاجتماع إلى إقرار ورقة تتضمَّن رؤية ومبادئ وأهدافاً وآليَّات عمل. وسُمِّيت لجنة للمتابعة تألّفت من أربع شبكات وطنية وخمس جمعيات لمتابعة المشاورات في هذا الموضوع، ولإعداد أوراق عمل قطاعيّة حول مشروع الشراكة الأوروبية-المتوسطية تعرض في المنتدى المدني في "نابولي" بإيطاليا[1] أواخر عام ٢٠٠٣.

٦• اللقاء

يتكوَّن اللقاء من أُطُر ومجموعات من المنظمات غير الحكومية والجمعيات والاتِّحادات كصيغة مرحلية تتوخّى تحقيق أهداف آنيَّة ومحدَّدَة. لا يجتمع أعضاء اللقاء على رؤية ومهمَّة موحَّدتين بالضرورة، إلا أنَّ ما يجمعهم هو المصلحة المشتركة في تحقيق هدف محدَّد واحد أو أكثر. وبالتالي، فإنَّ العناصر الملتقية تتوافق على استراتيجية وآليَّات عمل لتحقيقه.

قد تطول فترة قيام اللقاء أو تقصر بحسب القدرة على تحقيق الأهداف المشتركة التي قام من أجلها. ويمكن إدراج الأمثلة التالية حول "اللقاء" التي أخذت من تجربة المجتمع المدني اللبناني في العقد الأخير:

- "اللقاء الوطني من أجل الانتخابات البلدية" -وكان شعاره "بلدي بلدتي بلديتي"- تألف اللقاء من مئات الجمعيات والمنظمات والاتحادات والشبكات والشخصيات اللبنانية، كما استهدف إجراء انتخابات بلدية واختيارية في لبنان بعدما تعذَّر ذلك لمدة ٣٥ عاماً. وقد أدَّت الحملة الوطنية التي قام اللقاء بها إلى إقرار قانون انتخابيٍّ للبلديات والمختارين، وجرت هذه الانتخابات وفق القانون. وقد انتهت مهمة اللقاء بانتهاء من الانتخابات.
- "اللقاء الوطني من أجل قانون مدني اختياري": وهو لقاء يضمّ جمعيات أهلية واتحادات عمالية ونسائية وشبابية وشخصيات مستقلة، ويهدف إلى إقرار قانون مدنيّ اختياريّ للأحوال الشخصيَّة في لبنان. ما يزال هذا اللقاء قائماً ما لم تتحقق أهدافه المحددة بإقرار القانون.

---

١ حضر الاجتماع التشاوريَّ الذي انعقد في فندق الميريديان-كومودور في بيروت نهار 9 تشرين الأول (أكتوبر) 31 شبكة وطنية وإقليمية وجمعية. واتفق المجتمعون على تكليف لجنة للمتابعة ضمَّت: شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية (للتنسيق)، وتجمع الهيئات الأهلية التطوعية في لبنان (للتنمية)، وشبكة المنظمات النسائية في لبنان (لقضايا المرأة)، وهيئة تنسيق الجمعيات العاملة في الوسط الفلسطيني في لبنان (للاجئين الفلسطينيين)، والجمعية اللبنانية للشفافية- "لا فساد" (للحاكمية)، وجمعية الخط الأخضر (للبيئة)، والجمعية اللبنانية لديمقراطية الانتخابات (لحقوق الإنسان)، ومنتدى التنمية اللبناني (للشباب)، ومركز فرونتييرز (للهجرة).

الجلسة الثانية - الوثيقة ٢

تحدِّيات العمل الأهليِّ في لبنان

تواجه المنظمات غير الحكومية تحدِّيات تفرضها عملية الانتقال من أنماط العمل التقليديِّ إلى الانخراط في البرامج التنمويَّة وسياسات محاربة الفقر والبطالة والأمراض. ويمكن اختصار هذه التحدِّيات بالتالي:

١• المحافظة على فسحة للعمل الأهلي الوطني وتعزيز مفهوم المُوَاطَنة

يواجه اللبنانيون إشكاليَّة الطائفيَّة في حياتهم الخاصَّة والعامَّة، إذ يمكن أن يكون التنوُّع الطائفي مصدر غِنىً في المجتمع إذا ما حُصِّن في ظل نظامٍ عادلٍ يقوم على أسسٍ سياسيَّةٍ سليمةٍ، لا على أساس المُحَاصَصة الطائفيَّة والمذهبيَّة[٢].

وتنطلق فكرة المُوَاطَنة السَّليمة من الشعور بالانتماء إلى وطن يتساوى المواطنون فيه أمام القانون في الحقوق وفي الواجِبات. وبالتالي، فعلى المنظمات غير الحكومية والأهلية أن تقوم بدور أساسيٍّ في تعزيز الشعور بالمُوَاطنة، وبالتالي في تقوية وتمتين أسس الوحدة الوطنية التي تقوم علَى مبدأ الحق وسيادة القانون.

وتدعم الشبكات استقلاليَّة العمل الأهليِّ وقدرته على مواجهة تحدِّيات التفكُّك الاجتماعي والانقسامات، من خلال تأمين الحدِّ الأدنى من التَّبادُل والحوار والمحافظة على التنوُّع والاختلاف، لتتمكَّن بالتالي من القيام بدورها في الدِّفاع عن مصالح المجتمع المدنيِّ في كل فئاته.

٢• بلورة رؤيةٍ للتَّنمية البشريَّة طويلة الأجل، والضَّغط على السِّياسات العامَّة والتَّأثير فيها

يحتاج لبنان إلى صوغ رؤية تنمويَّة شاملة واستراتيجيَّة وطنية واضحة تتحدَّد بموجبها أولويَّات التدخُّل والسياسات الاجتماعية، لكي لا تأتي البرامج مرجَلَةً ومجتَزَأة وغير واضحة الأهداف. ويتطلَّب ذلك اضطلاع القطاع الأهلي بدوره لتصويب هذا الواقع، من خلال بلورة رؤية وطنية مشتركة واستراتيجيَّة تتحدَّد فيها الأولويَّات والبرامج والمهمَّات. يتطلَّب النَّجاح في هذه المهمَّات الارتقاء إلى مستويات متقدِّمة من التَّبادُل والتَّنسيق بين مؤسَّسات المجتمع المدني في تكاوينه وقطاعاته المختلفة، وخصوصاً لجهة تطوير أسس العمل المشترك والأُطر التنسيقيَّة.

٣• التزام قضايا النَّاس

يمتاز القطاع الأهليُّ بقدرته على التقاط أحاسيس المجتمع الحقيقيَّة والتَّعبير عنها. ويكتسب العمل الأهليُّ شرعيَّته من قدرته على التَّعبير عن قضايا المجتمع بموضوعيَّة وبمستوى عالٍ من المسؤوليَّة والجدّ.

---

٢ من محاضرة ألقيت في ورشة عمل نظَّمتها جمعية «جيل» حول «المُوَاطَنة ومشاركة الشباب»، بيروت، شباط (فبراير) ٢٠٠٣.

تدخل السياسات الوطنيَّة ذات الأثر الاقتصاديِّ والاجتماعيِّ والثقافيِّ المباشر في المواطنين في صلب اهتمامات القطاع الأهلي. ويُعَدُّ توفير الخدمات من الخيارات الوطنيَّة ذات الأولوية، التي تتطلَّب قيام شراكةٍ بين الحكومة والقطاع الأهليِّ، بدءاً بآليَّة اتِّخاذ القرار وصولاً إلى التَّنفيذ والتَّقويم.

وفي ظلِّ تحدِّيات الاندماج في الاقتصاد العالميِّ وإلزاميَّة تطبيق الاتِّفاقيَّات التجاريَّة الإقليميَّة والدوليَّة، تعتمد البلدان النامية مبدأ الخصخصة للتخفيف من قدر الإنفاق العامِّ، ولتحسين نوعيَّة الخدمات ولتخفيف أعباء الدَّيْن العام. كما تلجأ إلى اعتماد سياسات ماليَّة وضريبيَّة لحل الأزمات الماكرويَّة التي تواجهها ولضمان سداد ديونها الخارجيَّة. ولعلَّ أكثر القطاعات تأثيراً في الأوضاع الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة والبيئيَّة والثقافيَّة في هذا السِّياق، هو قطاع الخدمات، وبالتحديد المرافق الحيوية، كالماء والكهرباء والتعليم والصحَّة.

ويتطلَّب ذلك من القطاع الأهلي والمنظمات غير الحكومية اتِّخاذ مواقف واضحة من هذه الخيارات السِّياسية دفاعاً عن مصالح الفئات المُستَهدَفَة. ويجب أن تبنى هذه المواقف استناداً إلى دراسات وتحاليل اجتماعيَّة واقتصاديَّة تحدِّد المخاطر ونقاط الضَّعف وتبلور البدائل. وبالتالي، فإنَّ المنظمات الأهليَّة مطالَبة بتنظيم حملات الضَّغط والتَّأثير في السِّياسات العامَّة والقرارات وفي تحديد الخيارات الوطنية، حيث التَّشبيك هو آليَّةٌ مساعدةٌ على تفعيل هذه المناقشات الوطنيَّة وعلى تقريب وجهات النَّظر، وبالتالي على تنظيم حملات الضَّغط والتَّأثير.

٤• التَّنسيق مع القوى الحليفة في المجتمع المدني: تكوين قوَّة ضاغطة

يتكوَّن المجتمع المدنيُّ من أنواع مختلفة من المنظَّمات، كالنَّقابات العماليَّة والزراعيَّة، والحركة الشبابيَّة والطالبيَّة والتعاونيَّات والأندية والمجالس الثقافيَّة، ومؤسَّسات قطاعيَّة مختلفة، كالحركات البيئيَّة والنسائيَّة ومنظمات حقوق الإنسان والتنمية وذوي الحاجات الخاصَّة. إلا أنَّ التنسيق بين مختلف مؤسَّسات المجتمع المدني هذه هو مسألة ضروريَّة ومُلِحَّة.

وقد قام بعض هذه التَّشكيلات بتأسيس أطره، كالاتِّحاد العمالي العام واتِّحاد نقابات المهن الحرَّة والمجلس النسائي اللبناني، فضلاً عن الأطر التنسيقيَّة المتعدِّدة للمنظمات غير الحكوميَّة، كتجمُّع الهيئات الأهلية التطوعية وملتقى الهيئات الإنسانيَّة، والاتِّحاد الوطني للجمعيَّات المتعاقدة مع وزارة الشؤون الاجتماعيَّة والمجلس الوطني للخدمة الاجتماعيَّة والتجمع اللبناني للبيئة. فالتبادل والتنسيق بين هذه الجهات -عمودياً داخل كل قطاع، وأفقياً بين مختلف القطاعات- هو مسألة ضروريَّة لتحديد المصالح المشتركة وتوحيد الجهود في التعبير والدِّفاع عنها وتكامل دورها. إن المشاركة الشعبية في اتِّخاذ القرارت تتوسَّع من خلال هذا التَّنسيق.

٥• إنتاج رؤية لمواجهة التحدِّيات: المؤتمرات الدوليَّة (متابعة القرارات)، القطاع الخاص (نتائج سياساته)، البناء الداخلي للمؤسسات

تتعدَّد التيَّارات الدولية السائدة في المجتمعات المدنيَّة وتتنوَّع أهدافها. إلا أنَّ القاسم المشترك بينها هو القناعة بضرورة بناء عالم آخر تسودُهُ القيم الإنسانيَّة ومبادئ العدالة الاجتماعيَّة وحقوق الإنسان، الأمر الذي يتطلب:

- نظاماً عالمياً يقوم على أساس المشاركة والديمقراطيَّة والشفافيَّة.
- آليات فاعلة لمساءلة الشركات ومحاسبتها.
- دوراً فاعلاً للحكومات الوطنيَّة في بسط سيادتها على أوطانها والتَّعبير عن مصالح مواطنيها عبر آليَّات ديمقراطيَّة تقوم على مبدأ الحق والمُوَاطَنة وعلى أساس احترام حقوق الإنسان.

ومن نافل القول إنَّ العولمة في وجهها الراهن وفي دور مؤسَّساتها تؤدِّي إلى إضعاف دور الحكومات الوطنية وصنَّاع القرار المحليين وتفقدهم القدرة على القيادة. فهذا الواقع يزيد من الحاجة إلى ربط البُعد الوطنيّ لنشاط المنظمات الأهليَّة بالتحرُّكات الإقليمية والدولية. ومن هنا تنبع ضرورة الانخراط في التَّحالفات والشَّبكات الإقليميَّة والدوليَّة للتَّأثير في مواقع صنع القرار الدولي والإقليميّ، وبالتالي المحلي.

إلا أنَّ ذلك يتطلَّب من القطاع الأهلي صوغ توجُّهاته ورؤيته التي تحدِّد طبيعة هذه التَّحالفات والأولويَّات التي تبنى عليها. كما تتطلب المشاركة في المؤتمرات والمنتديات الدولية بلورة مواقف محدَّدة تساهم في التأثير والمشاركة الفاعلة فيها. وهي تتطلب، كذلك، أن تكون لهذه الأطر القدرة التنظيمية العالية كي تتمكن من التنسيق الفاعل وتبادل المعلومات والخبرات والمساهمة في تنظيم المشاركة وتفعيلها.

والقطاع الأهليُّ مُطَالَبٌ، كذلك، بمراقبة مدى انسجام السِّياسات الحكوميَّة وبرامجها مع القرارات الصَّادرة عن المؤتمرات الدوليَّة، من خلال إنشاء مراصد اجتماعيةٍ وبيئيةٍ ومراصد لمراقبة أوضاع حقوق الإنسان.

٦• أن لا يتحوَّل التَّشبيك إلى عبءٍ في إطار العمل الإداريِّ والآليَّات

من أبرز التحدّيات التي تواجه القطاع الأهليَّ هو البنية الإداريَّة التي تصبح في بعض الحالات هدفاً بذاتها، وتتطلّب جهداً إضافياً للمحافظة عليها وتأمين استمراريّتها.

لا ينبغي بأيِّ حال من الأحوال أن يتحوَّل التنسيق إلى أداة تستبدل أعضاءها وتحلّ مكانهم. فمن أهداف التَّنسيق، تفعيل الأعضاء وتمكينهم من تنفيذ برامجهم وتحقيق أهدافهم. وبالتالي، فإن تقليص الإنفاق على العمل الإداريّ هو من التحدِّيات التي تواجه معظم الشّبكات، فلا تصبح الشبكة هدفاً بذاتها، بدلاً من أن يكون المجتمع المدنيّ، عموماً، والقطاع الأهلي خصوصاً، هو المستهدف.

٦ تحريك الموارد البشرية والمادية لدى الجمعيات الأهلية

الجلسة الأولى

نشاط تدريبي

الهدف

تعريف المشاركين على فئات الموارد البشرية الثلاث لدى الجمعيات (المتطوعين، المنتسبين، الموظفين) وخصائص كل منها.

التقنية

شهادة حيَّة وعمل مجموعات صغيرة.

الوقت

من ساعتين إلى ساعتين ونصف.

المواد المطلوبة

- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).



أقلام عريضة ملونة



أوراق فليب شارت

الفئة المستهدفة

- الهيئة الإداريّة.
- الجمعية العموميّة.
- الهيئة التأسيسيّة.

سير النشاط

١ يستعرض المدرّب/المدرّبة مع المجموعة الكبيرة فكرة الأطراف المعنيّة أو المعنيين، وفكرة الموارد البشرية (خلفيّاتها ودورها الأساسي).

٢ يطلب من المشاركين التوزُّع على مجموعات عمل ثلاث هي:
- مجموعة المتطوعين في الجمعية،
- مجموعة المنتسبين إلى الجمعية،
- ومجموعة موظفي الجمعية.

٣ على كل مجموعة القيام بما يلي:
يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بالاجابة على الأسئلة التالية بمفرده وأمام مجموعته في المرحلة الأولى، ثم تعمل المجموعة على توليف الأجوبة في ورقة واحدة لتعرضها أمام المجموعات الأخرى في الجلسة العامة.

مجموعة المتطوعين في الجمعية

- لماذا تطوعت في هذه الجمعية؟
- أذكر ثلاثة أشياء تجعلك تشعر بالراحة في الجمعية؟ أذكر لماذا؟
- أذكر خمسة أشياء تجعلك تشعر بالغيظ أو بالاستياء أو حتى بالغضب في الجمعية؟ أذكر لماذا؟
- ما هو دورك الأساسي في الجمعية برأيه؟
- كيف ترى علاقتك كمتطوع مع المستفيدين/المستهدفين من عمل الجمعية؟

مجموعة المنتسبين إلى الجمعية

- لماذا انتسبت إلى هذه الجمعية؟
- أذكر ثلاثة أشياء تجعلك تشعر بالراحة في الجمعية؟ أذكر لماذا؟
- أذكر خمسة أشياء تجعلك تشعر بالغيظ أو بالاستياء أو حتى بالغضب في الجمعية؟ أذكر لماذا؟
- ما هو دورك الأساسي في الجمعية برأيه؟
- كيف ترى علاقتك مع المستفيدين/المستهدفين من عمل الجمعية؟

مجموعة موظفي الجمعية

- لماذا طلبت التوظُّف في هذه الجمعية؟
- أذكر ثلاثة أشياء تجعلك تشعر بالراحة في الجمعية؟ أذكر لماذا؟
- أذكر خمسة أشياء تجعلك تشعر بالغيظ أو بالاستياء أو حتى بالغضب في الجمعية؟ أذكر لماذا؟
- ما هو دورك الأساسي في الجمعية برأيه؟
- كيف ترى علاقتك مع المستفيدين/المستهدفين من عمل الجمعية؟

٤ تعرض كل مجموعة نتائج عملها ثم تُناقَش على المستويات التالية:
- ما هي النقاط المشتركة بين الفئات الثلاث؟
- ما هي نقاط الاختلاف؟
- كيف نفعِّل قنوات التَّواصُل بين هذه المجموعات الثلاث برأيكم؟

٥ يختتم المدرّب/المدرّبة الجلسة بخلاصة مبنيَّة على نتائج عمل المجموعات والنقاش الجماعي حول خصائص كل فئة من الفئات الثلاثة. ويوزِّع الوثيقتين ١ و٢ للجلسة الأولى على المشاركين.

الجلسة الثانية

نشاط تدريبي

الهدف
تمكين المشاركين من المبادىء الأساسية لوضع مقترح مشروع للجمعية.

التقنية
تمرين جماعي.

الوقت
من ساعتين إلى ساعتين ونصف.

المواد المطلوبة
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).


أوراق فليب شارت


أقلام عريضة ملونة

الفئة المستهدفة
- مجلس الإدارة.
- الجمعية العمومية.

سير النشاط

١ يقدِّم المدرّب/المدرّبة الموضوع عبر عرض سريع لأهمية دراسات الجدوى قبل صياغة أيِّ مشروع، وأن يكون ذلك مرتكزاً على دراسة واقعيَّة للحاجات والأولويَّات لدى المجتمع المحلي أو المعني بالمشروع.

٢ يطلب من المشاركين التوزع على مجموعات عمل صغيرة للعمل على المشروع، بناءً على شبكة المشروع المقترحة أدناه:

مثال على شبكة المشروع:

١ الموضوع (ماذا؟)
- ماهيته؟ (مثال: إقامة حديقة أطفال في القرية).
- اسمه؟ (مثال: حديقتنا).
- غايته؟ الرؤيا؟ الهدف بعيد الأمد؟ (مثال: تنمية السلوكيات الإيجابية لدى الأهل تجاه حاجة الأولاد للعب).
- تلخيص موضوع المشروع في ٢٥-٣٠ كلمة.

٢ الدوافع (لماذا؟)

- ما هي فكرة الانطلاق؟
- ما هي أسباب المشروع؟ كيف يمكن تبريره؟ (مثال: يرتكز المشروع على مبادىء التعلّم النّاشط أو التّربية النّاشطة؛ يعمل المشروع على وضع الأولاد في إطار عملي يكتشفون من خلاله مبادىء بيئية أساسية ويعيشون فيه تجارب حياتية إيجابية يعزّزون من خلالها مهاراتهم الحياتية وسلوكيات إيجابية تجاه البيئة الطبيعية. بالإضافة إلى أن الأولاد لا يملكون مكان للعب وهم يلعبون في الشارع معرضون للخطر!).

٣ الأهداف (ماذا؟ كم؟ إلى متى؟)

- ما هي الأهداف المباشرة؟ (مثال: أن يكتسب الأهل مع الأولاد مهارة إعداد السماد من النفايات العضوية؛ أو، أن يكتسب الأولاد مهارة زراعة النباتات المختلفة والعناية بها).
- ما هي التأثيرات الممكنة عند تحقيق الأهداف؟ (مثال: يمارس الأولاد سلوك ري النباتات والعناية بها).

٤ أنشطة المشروع

(يتطلّب تحقيق كل هدف تنفيذ عدد من الأنشطة. ما هي؟) مثال:

- الهدف: أن يكتسب الأولاد مهارة زراعة النباتات المختلفة والعناية بها.
- أنشطة: جلسات ناشطة حول المبادىء الأساسية للزراعة بشكل عام، عرض شهادات لمزارعين حول كيفية العناية بالمزروعات، إقامة مساكب زرع صغيرة في المدرسة و/أو المنازل، إلخ...

٥ المدة الزمنية

- الموارد (كيف؟ بماذا؟ مع من؟).
- ما هي الموارد المخصصة للمشروع؟
- الموازنة.
- الموارد البشرية (عدد المتطوعين، ...).
- المواد (غرفة للعمل، قرطاسية، هاتف، منكوش أو مِعْوَل...).
- الخبرات (هل يملك أحد من المتطوعين خبرات معينة قد تفيد المشروع مثل المحاسبة أو طريقة العناية بالنباتات، إلخ...).

٦ الموازنة مثال:

شرح	المداخيل	المصاريف	
اشتراكات من الأعضاء	٥٠,٠٠٠		
تبرّع من شركة محلّية	٥٠٠,٠٠٠		
ثمن شتول		٧٠,٠٠٠	
الرصيد	المجموع: ٥٥٠,٠٠٠	المجموع: ٧٠,٠٠٠	٤٨٠,٠٠٠

- ما هي الموارد التي يجب العمل عليها؟ (هل يجب بذل جهد إضافي لتأمين التمويل مثلاً؟)
- ما هي العقبات؟ (هل يمكن العمل على المشروع كل أوقات السنة؟)

ملاحظة

مرحلة وضع الأهداف هي مرحلة أساسية، ونحن نضع الأهداف بناء على الحاجات والمطالب. ويفيد وضعها في مرحلة التقويم لاحقاً، إذ أنّنا نقوم بتقويم مدى تحقيقنا لهذه الأهداف وقياسها وطرق عملنا لتحقيقها.

٧ التوقيت

- ما هي الرزنامة؟ (توزيع أنشطة المشروع على رزنامة).
- ما هي أهمية كل توقيت وموعد بالنسبة لكل نشاط في المشروع؟ (هل يتعارض نشاط ما مع مواعيد امتحانات فصلية مثلاً؟).
- هل يمكن لعدة أنشطة بالتزامن معاً؟ (مثال: التعشيب والتسميد؛ صناعة السماد وفرز النفايات).
- ما هي تواقيت الإنذار؟

مثال على رزنامة:

شباط	الأسبوع الأوّل	تحديد مكان إقامة الحديقة	تجهيز الأرض
	الأسبوع الثاني	تمهيد الأرض	شراء التجهيزات
	الأسبوع الثالث	تشكيل لجنة محلية لإدارة الحديقة	
	الأسبوع الرابع		
آذار	الأسبوع الأوّل		
	الأسبوع الثاني		
	الأسبوع الثالث	يقوم الأطفال والأهل بأول عمل مشترك وهو زراعة الشتول الأساسية.	تسميد الأرض
	الأسبوع الرابع		
نيسان	الأسبوع الأوّل		
	الأسبوع الثاني		ندوة مع الأهل حول أهمية فرز النفايات
	الأسبوع الثالث		
	الأسبوع الرابع		

ملاحظة

كلما كان التوقيت والتوزيع الزمني مفصلاً، كان العمل أوضح وأكثر واقعية.

٨ فريق عمل المشروع

- أعضاء فريق العمل (مع توزيع الأدوار على كل عضو في الفريق: التنسيق، المحاسبة، وضع التقارير، مالية المشروع، إلخ...)
- تحديد مساهمات كل عضو (درجة الالتزام، إلخ...)

ملاحظة

أهمية الانتباه على دوام انسجام فريق عمل المشروع وتكتله.

- وضع عقد العمل الجماعي لفريق العمل (نظام وآلية أخذ القرار في الفريق، إلخ...)

٩ الخلاصة (المتابعة، والتقييم)

- ضمان الصدى المرجّع من مختلف أنشطة المشروع من خلال لقاءات واجتماعات.
- متابعة مختلف أعضاء الفريق خلال تنفيذ أنشطة المشروع بهدف الدعم والتصويب.
- تقويم مدى الوصول إلى الأهداف بالوقت المحدد لها.
- الاختتام بخلاصة نهائية: خلاصة وعِبَر: ماذا تعلمنا؟

٣ تعرض المجموعات نتائج عملها وتناقشها.

٤ يوزّع المدرّب/المدرّبة على المشاركين الوثيقة ١ للجلسة الثانية، فتُستعرَضُ وتُشرَح، فضلاً عن توزيع الملحق رقم ١٥ من "الكتاب المرجعي" (طلب لتمويل مشروع تنموي في صفحة ١٣٨).

الجلسة الثالثة

نشاط تدريبي

الهدف

تمكين المشاركين من مهارة استقطاب المتطوّعين للجمعية.

التقنية

عرض سمعي-بصري وعمل مجموعات صغيرة.

الوقت

من ساعة ونصف إلى ساعتين.

المواد المطلوبة

- حاسوب مجهَّز بقارئ أقراص مدمجة (CD reader).
- جهاز عرض (LCD) موصول بالكمبيوتر.
- شاشة أو حائط أبيض.
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).

الفئة المستهدفة

- الهيئة الإداريَّة.
- الجمعية العموميَّة.
- الهيئة التأسيسيَّة.


أوراق فليب شارت


شاشة بيضاء


أقلام عريضة ملونة


جهاز عرض


حاسوب

سير النشاط

١ يعرض المدرّب/المدرّبة عنوان الجلسة وأهدافها.

٢ يطلب المدرب ثلاثة أشخاص ليتطوعوا بإخبار (كل بدوره) المجموعة الكبيرة عن عناصر و/أو ممارسات تجعله ينفر كشاب أو كشابة من "جمعية".

٣ يتوزع المشاركون على مجموعات عمل للقيام بما يلي:
- ما هي الأسباب الرئيسية لما عبَّر عنه الشباب؟
- ما الذي يمكن أن تقوم به الجمعية لتغيير هذه النظرة عند الشباب؟
- كيف يمكن للجمعية استقطاب هؤلاء الشباب؟

٤ تعرض المجموعات نتائج عملها وتناقشها وتستخلص منها اللازم استناداً إلى النقاط التالية:
- هل توصلت المجموعات إلى أصل/جذور المشكلة؟
- هل الإجراءات التي تقترحها المجموعات كفيلة بمعالجة هذه المشاكل وزيادة نسبة الانتساب في صفوف الشباب إلى الجمعية؟

٥ يوزع المدرّب/المدرّبة عليهم وثيقة "لماذا نتطوّع؟" المقتطعة من "الكتاب المرجعي" الصفحة ١٠٣.

الجلسة الأولى - الوثيقة ١

تعريف الموارد البشريَّة

يعرِّف الباحثون الموارد البشريَّة بأنَّها ذلك الجزء من الإدارة الذي يُعنى بما يلي:

- كلّ القرارات والاستراتيجيَّات والعوامل والمبادىء والعمليات والممارسات والوظائف والأنشطة والأساليب المتعلقة بإدارة البشر باعتبارهم أجَرَاء في أيّ نوع من المنظمات.
- كلّ الأبعاد المتعلقة بالنَّاس التي تخصُّ علاقات العمل في ما بينهم، وكل تحركاتهم النَّابعة منها (بما فيها تحقيق إمكانات الأفراد الأجَرَاء قياساً على ما يطمحون إليه).
- كل ما يهدف إلى إضافة قيمة إلى إنتاج السلع والخدمات وإلى نوعية عمل الأجراء كذلك، الأمر الذي يساعد على تأمين نجاح مستمر للمنظمة في بيئات قابلة للتحوُّل.

إلا أنّ هذا المفهوم تطوَّر في العقود الأخيرة من كونه مجرَّد "مهمَّة إداريَّة ومهنيّة"، حيث يُعنى موظفو الموارد البشريَّة بزيادة بعض العائدات وتنظيم جدول الرَّواتب، إلى القيام بدور أوسع وأشمل يتناول "الاستراتيجية الشاملة للمؤسَّسة"[1]. وبالفعل، فقد بدأت معظم الشركات العالمية والمحلية، والجمعيات الأهلية ومؤسسات القطاع الرسمي، باستحداث أقسام خاصة بالموارد البشريّة، مهمّتها صوغ استراتيجيات لبناء قدرات العاملين، ليس في حدود الجهاز الوظيفي فحسب، بل لكل من يعمل في الجمعية ولأجلها، سواء تقاضى أجراً أم لا.

وتشتمل الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية على المتطوعين والمنتسبين والموظفين.

1 The HR Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance, Brian E Becker, Marc E. Huselid, Dave Ulrich, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.

الجلسة الأولى - الوثيقة ٢

فئات الموارد البشريَّة الثلاث في الجمعيَّات الأهليَّة

١. المنتسبون

المنتسبون هم الأعضاء المسجّلون على لوائح القيد الرسميّة في الجمعية، وهم بالتالي الهيئة النّاخبة، يدفعون بدل عضوية شهرياً أو سنوياً ويتوجَّب عليهم حضور الاجتماعات بحسب النّظام الداخلي للجمعية. على أنّ جميع المنتسبين متطوّعون، أي أنّهم لا يتقاضون أجراً مقابل التزامهم هذا العمل أو ذاك.

يتألَّف المنتسبون، إذن، من الهيئتين العامَّة والاداريَّة، وهم يمثّلون مورداً بشرياً مهمَّاً يمكن للجمعية الإفادة منه. ويشمل دور الهيئة العامَّة صوغ برامج الجمعيَّة ومشروعاتها ومحاسبة الهيئة الإدارية ومساءلتها، باعتبارها هيئة مُنتخَبة. ومن الخطأ الاعتقاد أنَّ دور المنتسبين إلى الجمعيَّة يقتصر على الحضور والمشاركة يوم الانتخابات، بل يتعدَّى دورهم ذلك، فهم مُحرِّكو الجمعية وراصدو حركتها والساهرون على مراقبة إلتزام الهيئة الإداريّة البرنامج الذي انتُخبَت على أساسه. كما أنَّه من الضروري مراقبة أيِّ تغيُّر أو تبدُّل أو تحوير في توجّهات الجمعيّة الأساسيَّة بما لا يتناسب أو يتلاقى مع توجُّهات الأفراد فيها. بهذا المعنى، فإنَّ الأعضاء المنتسبين، في تعدّديتهم وتنوّع خلفيَّاتهم الثقافيَّة والعلميَّة والمهنيّة، هم من أهمّ موارد الجمعيَّة البشرية، ويمكن الإفادة من خبراتهم كلّ في مجال عمله (أنظر الفصل الثاني).

استقطاب أعضاء جُدُد إلى الجمعيَّة

يمكن استقطاب أعضاء جُدُد إلى الجمعيَّة من خلال تنظيم لقاءات تُعرِّف عنها وتشرح أهدافها وتعرض أنشطتها وإنجازاتها، فضلاً عن القيام بحملات إعلاميَّة وإعلانيَّة (صحف، مجلات، راديو، تلفزيون، توزيع منشورات، ملصقات، إلخ...)؛ إضافة إلى عقد ورش عمل ودورات تدريبيَّة حول الجمعيَّة وأنشطتها المستقبليَّة. والعامل الرئيسي في استقطاب المنتسبين هو الهدف المعلن من عمل الجمعيَّة، لذا فإنَّ وضوح الهدف وفاعليَّة الأداء ينعكسان إيجاباً على برامج الجمعية ومشروعاتها وأنشطتها المنفَّذة في المجتمع، ومدى رضا الناس عن هذه المشروعات وتلبيتها حاجاتهم، وذلك من أهم العوامل لاستقطاب المنتسبين الجدد.

٢. الموظفون

هم مَنْ يخضعون لنظام العاملين في الجمعيَّة ويتقاضون أجراً مادياً. وليس من الضَّروري أن يكونوا أعضاء منتسبين إلى الجمعية.

يتفاوت حجم الجهاز الوظيفي بين جمعيَّة وأخرى، بحسب حجمها وتشعّب برامجها ومشروعاتها. لكنْ، من الضروري أن تكون الوظائف محدَّدة والمهمَّات والصَّلاحيات معروفة من قبل كلّ الأطراف، خاصة إذا كانت الجمعية تضمُّ عدداً كبيراً من الموظفين إلى جانب الهيئة الإداريَّة، التي غالباً ما تتمثَّل بالرئيس الذي يشرف على سير الأعمال مباشرة. وفي هذه الحال بالذات، يُستحسَنُ أن يصار إلى توظيف مدير تنفيذيٍّ، أو منسِّق عامّ؛ يشرف على العمل اليوميّ ويوزّع المهمّات على الموظّفين ويتابع كلّ التفاصيل المتعلّقة بالعمل مباشرة إلى جانب الرئيس. ويُستحسَنُ أن يكون المدير التنفيذيُّ أو المنسِّق العام، إذا وُجد، من داخل الهيئة الإداريَّة.

وفي جميع الحالات، من المهمّ وضع توصيف وظيفيّ (job description) دقيق لكل موظّف، توضح فيه حقوقه وواجباته وإطار عمله ومهمَّاته وصلاحيّاته ومسؤوليّاته، ممّا يساهم في تسهيل عمليَّة إدارة الموارد البشريَّة. فتكون لدى إدارة الجمعية فكرة واضحة عن عدد الموظّفين وعن العمل الذي يؤدّيه كل

منه، وبالتالي تسهل المساءلة والمحاسبة الضروريتان لاستمراريّة العمل ولتحسينه المستمرّ من أجل تحقيق نتائج أفضل. إنّ التّوصيف الوظيفيّ من شأنه أن يلخص الهدف العام من الوظيفة ويضع لائحة بالمهمّات الأساسية لكل منها، كما يوثق الواجبات والمسؤوليات ويحدِّد الحدَّ الأدنى من المؤهّلات والمهارات المطلوبة لشغل هذا المنصب [أنظرُ الملحق رقم ١ في صفحة ١١٧].

٣. المتطوّعون

هم مَنْ يساهمون في أنشطة الجمعيَّة أو يتبرَّعون بخبراتهم لها بصفة دائمة أو موقَّتة، وهم من غير الموظفين، بل إنهم قد يكونون موظفين و/أو منتسبين إلى جمعيَّات أخرى.

يعرِّف "برنامج الأمم المتحدة للمتطوِّعين" (UNV) التطوُّع بأنّه "مساهمة لا تتوخَّى الربح ولا الأجر ولا المنصب، يقوم الأفراد بها لتأمين خير محيطهم من الجيران والأهل والمجتمع ككل"[٢].

وهناك تعريف آخر يفيد أنّ "العمل التطوُّعي هو كلُّ عمل يقوم به فرد أو مجموعة أو جمعية دون مقابل، غايته خدمة الإنسان والإنسانية، بغضِّ النَّظر عن العرق واللون والجنس والدِّين". أمَّا التعريف الذي يقترحه هذا الدليل فيرى أنَّ التطوُّع هو قيام فردٍ ما بعملٍ ما يتلاقى مع مبادئه وطموحاته دون أجر مادي وبصورة دائمةٍ أو مؤقَّتة.

٢ من الإصدارات الخاصة بالسنة العالمية للمتطوعين ٢٠٠١.

الجلسة الثانية - الوثيقة ١

عناوين مقترح المشروع الأساسيَّة

- **اسم الجمعيّة**
- **عنوان المشروع**
- **المكان**
- **الملخّص** (Executive Summary):
في جملة واضحة ومقتضبة، تبيان ماهيَّة المشروع، والغاية منه، وأهدافه والمستفيدون منه، ومدته الزمنيّة وموقعه الجغرافي، مثلاً:
تنظيم دورات تدريبية (المشروع) لمدة ستة أشهر (المدّة الزمنية) لتعليم الفتيات (المستفيدون) مهارات معلوماتية (الهدف) من أجل بناء قدراتهن وتحسين مداخيلهن (الغاية) في منطقة نيحا الشوف (الموقع الجغرافي).

- **معلومات أساسيَّة** (Background Information):
شرح المعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي أدّت إلى نشوء المشروع في هذه المنطقة؛ وتحديد أبرز الحاجات أو المشاكل التي يعانيها المجتمع المحلي؛ وإيضاح كيفية تصدّي المشروع لهذه المشاكل.

- **الغاية** (Goal):
أي التّأثيرات طويلة الأمد التي ستتحقّق جرّاء تنفيذ المشروع.

- **أهداف المشروع** (Project Objectives):
عرض أهداف المشروع الرئيسيَّة، مع تبيان طريقة مساهمتها مجتمعةً في تحقيق الغاية المنشودة من المشروع.

- **الأنشطة** (Activities):
شرح كل المراحل التي سيمرُّ بها المشروع للوصول إلى الأهداف المنشودة، لأنَّ الأنشطة هي وسائل تحقيق الأهداف. فإذا كانت الأنشطة مناسبة، حقّق المشروع أهدافه؛ أمَّا إذا كانت غيرَ مُطابقة للواقع ولا تخدم هذه الأهداف، فالنتيجة تعثُّر متابعة المشروع. ويجب أن تكون الأنشطة قابلة للقياس الكمّي؛ مثلاً: إذا كان المشروع سلسلة ورش عمل أو دورات تدريب، يجب أن يعرف القارىء في هذه الفقرة عدد الدورات وعدد أيام كل دورة مع عدد الساعات في كل يوم عمل، إضافة إلى أعداد المستهدَفين في كل دورة، والمناطق التي سينفذ فيها المشروع، إلخ...).

- **التوظيف** (Staffing):
قد يستدعي بعض المشروعات توظيف يد عاملة إضافية من غير المتوافر في كوادر الجمعية، وهو أمر يجب أن يبيّن بوضوح، مع شرحٍ مفصَّلٍ حول المهارات المطلوبة، وتبيان الكلفة المترتّبة على هذا التوظيف في جدول الموازنة.

- **الفئات المستهدفة** (Target Groups):
تبيِّن هذه الفقرة من هي الفئات ومن هم الأشخاص الذين سيتوجّه المشروع إليهم، مع إبراز كل

المعطيات المتعلّقة بهم، مثلاً: العمر، الجنس، مكان السكن، الوضع الاجتماعي-الاقتصادي،... مع إعطاء تبرير لهذا الاختيار (وضع النساء المتدنّي، عمالة الأطفال، إلخ...).

- **المدة الزمنية** (Project Timeline):
تبيِّن هذه الفقرة -كما يشير عنوانها- متى سيبدأ المشروع ومتى سينتهي، مع كل التفاصيل والتواريخ المحدّدة لكل من الأنشطة المذكورة.

- **المُخرَجات والنتائج والأثر** (Outputs, Outcomes and Impact):
يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة من النتائج هي: نتائج المشروع المباشرة (المُخرَجات)؛ والتأثيرات قريبة الأمد (النتائج) وهي التغيّرات التي يمكن ملاحظتها بعد تنفيذ المشروع، وهي غالباً ما تكون مرتبطةً بالأهداف؛ والأثر الذي يرتبط بالغاية (النتائج بعيدة الأمد)، وهي غالباً ما تكون على صعيد المجتمع ككل. ويجب أن تكون كل هذه المستويات المختلفة من النتائج قابلة للقياس بمؤشّرات واضحةٍ وكمّيةٍ (Quantifiable)، كعدد المستفيدين أو تغيير قانون أو تبدُّل في الذهنيات، إلخ...

- **المخاطر والإفتراضات** (Risks and Assumptions):
أي افتراضات الفشل أو عدم النجاح وما هي نسبتها، مقابلةً بعوامل النجاح المتوافرة للمشروع، وهي يمكنها أن تكون مخاطر داخليَّة أو خارجيَّة.

- **إستدامة المشروع** (Sustainability):
هذا جزءٌ مهمٌّ جداً في عملية صوغ المشروع، إذ يجب أن يبيِّن بوضوح كيفية إدارة المشروع ومتابعته بعد توقف المنحة عنه. قد يكون ذلك من خلال مساهمات المستفيدين مثلاً، أو من خلال موارد الجمعية، إلخ...

- **مراقبة المشروع وتقويمه** (Monitoring and Evaluation):
الآلية التي ستُتّبَع لمعرفة ما إذا كانت الأهداف المنشودة قد تحقّقت أم لم تتحقّق. وفي هذه الفقرة، تلتزم الجمعية المتلقّية المنحة آليةً معيّنةً لرفع التقارير إلى الجهة المانحة (دورية، تقرير واحد في نهاية المدة، اللجوء إلى مصادر خارجية لعملية التدقيق، إلخ...)، كما يجب شرح الخطة التي ستُتّبَع لقياس مدى نجاح المشروع لدى انتهائه، ولمعرفة مدى تحقيق الأهداف، وما هي البراهين على نجاح المشروع أو فشله.

- **معلومات عن الجمعية** (Organizational Background):
المقصود هنا تبيان مدى أهليَّة الجمعيَّة للاضطلاع بمسؤولية تنفيذ مشروع كهذا. إذ يجب تبيان حجم الجمعية (بشفافية مطلقة) وتمركزها وميولها وتوجهاتها، إلخ... كما يجب، كذلك، أن تُذكر -بإيجاز- كل المشروعات التي نفَّذتها الجمعية من قَبل والجهات التي تعاملت معها لتنفيذها.

- **الموازنة** (Budget):
من الضروري هنا تبيان كلفة كل نشاط أو سلعة أو خدمة بوضوح من دون الوقوع في الغموض أو اللبس. لذلك يفضَّل استعمال جدول يوضِّح الوصف في جهة، والسعر الموافق له على المستوى نفسه في الجهة المقابلة. إضافةً إلى ذلك، قد يصار إلى تصنيف التكاليف، مثلاً بين رواتب وسلع وخدمات، مع إدراج خلية يظهر فيها المجموع بالنسبة إلى كل صنف. وفي بعض الأحيان، يجب إبراز مساهمة الجهة المانحة والجهة المتلقّية، فضلاً عن مساهمة أيِّ جهات أخرى تشارك في تمويل المشروع. وليس من الضروري فعل ذلك في موازنة كل مقترح مشروع، إنما في حالات استثنائية، وبناءً على طلب الجهة المانحة نفسها.

الوصف	التفصيل	الكلفة الإجمالية (بالدولار الأميركي)
١. موارد بشرية		
مدير مشروع	١٢ شهراً دوام كامل بأجر ١٥٠٠ دولاراً شهرياً	١٨٠٠٠
باحث ميداني	١٢ شهراً دوام جزئي بأجر ٦٠٠ دولاراً شهرياً	٧٢٠٠
سكرتير تنفيذي	١٢ شهراً دوام كامل بأجر ٥٠٠ دولاراً شهرياً	٦٠٠٠
	المجموع	٣١٢٠٠
٢. تدريب		
تدريب المدرّب/المدرّبة	٣ ورش عمل × ٢٠٠٠ دولاراً	٦٠٠٠
لقاءات محلية	٦ × ٥٠٠ دولاراً	٣٠٠٠
	المجموع	٩٠٠٠
٣. أجهزة ومعدات		
حاسوب	عدد ٤ × ١٠٠٠ دولاراً	٤٠٠٠
آلة تصوير	عدد ١	٢٠٠٠
متفرقات إدارية	١٢ شهراً × ٥٠٠ دولاراً شهرياً	٦٠٠٠
	المجموع	١٢٠٠٠
المجموع العام		**٥٢٢٠٠**

تطلب بعض الجهات المانحة أحياناً إدراج وثائق مع مقترح المشروع، كبيانات الجمعية المالية للجمعية (financial statement) مثلاً، أو السير الذاتية العائدة للأشخاص الذين سيضطلعون بتنفيذ المشروع، أو عروض إذا تضمن المشروع شراء أجهزة أو ماكينات، إلخ... ومن الضروري إرسال الملف كاملاً، تحت طائلة رفض النظر فيه، أو إعلام الجهة المانحة بتأخير بعض الوثائق، على أن ترسل إليها في الوقت المحدَّد. ولكنْ، من غير الضروري إثقال الملف بأيِّ وثيقة إذا لم يُطلبْ ذلك من الجهة المانحة مباشرة.

في حال عدم الموافقة، يجب معرفة الأسباب وتقصِّي الرابح، ومحاولة معرفة ماهية المشروع الموافق عليه، علَّه يفيد في صوغ مشروع جديد.

أمَّا في حال الموافقة، ينبغي على الجمعية أن تعرف التفاصيل الإجرائية المتوجِّبة وتلتزم بها، كتحويل أموال وزيارات ميدانية، إلخ... إضافة إلى التقيُّد بمواعيد تسليم التَّقارير الدوريَّة والتَّقرير النهائي. ومن الضروري جداً احترام الوقت المحدَّد للتنفيذ، أو مدة المشروع الزمنيَّة، بحسب ما ذُكرَ في المقترح. وفي حال تعذر ذلك، يجب إعلام الجهة المانحة، فوراً، بالتأخُّر الحاصل، مع شرح أسبابه واقتراح برنامج عمل آخر، مع الحرص على احترامه، لأنَّ في ذلك مصداقيةَ الجمعيَّة والمسؤولين عن مشروعها. كما يجب احترام مواعيد تسليم التَّقارير الدورية واعتماد الشفافية في نقل الأحداث لتأمين تمويل مشروعات أخرى موجودة لدى هذه الجمعية. ويجب إرفاق إثباتات عن المعلومات الواردة في التَّقرير، إلا إذا عبَّرت الجهة المانحة صراحةً عن استقبال التَّقارير فقط، عندئذٍ يمكن الاستغناء عن أيِّ مرفقات أخرى.

- **التَّقرير النهائي** (Final Report):
هو نتيجة التَّقارير الدوريَّة، وعليه أن يعيد، بإيجاز، ما ذكر في التَّقارير الدوريَّة للوصول إلى النتائج الأخيرة، التي يجب أن تُطابقَ الأهداف المنشودة في مقترح المشروع. يعتمد بعض الجهات المانحة شكلاً محدَّداً للتَّقرير، كما بالنسبة إلى مقترح المشروع.

- **التقرير المالي** (Financial Report):
وهو تقرير ضروري جداً، ومن المستحسن أن يأتي على هيئة الموازنة، أي في جدولٍ يوضِّح نوع الخدمة أو السلعة وعددها وكلفتها.

مهم: الفرق بين المُستَهدَفين والمُستَفيدين

المستهدفون هم من يهدف المشروع إلى إفادتهم عبر تقديم خدمات تدريبية أو مساعدات عينيَّة، وقد يكونون سكان منطقة معينة أو عاملين في قطاع معيَّن، إلخ... أمَّا المستفيدون، فهم الذين يتقدَّمون للإفادة من المشروع، فيخضعون للتدريب أو يقبلون المساعدات، إلخ... ويمكن، بالتالي، إحصاؤهم عدداً، وتصنيفهم فئات (إناثاً/ ذكوراً، متعلِّمين/ أمِّيِّين، شباناً/ شيوخاً، إلخ...). وقد يكون المستفيدون من غير المستهدَفين في بعض الأحيان، مثلاً: في مشروع بناء مستوصف في القرية (أ) لإفادة أهالي هذه القرية (يكون بالتالي أهالي القرية (أ) مستهدفين؛ يتبيّن بعد تقويم الأثر أن ١٠٠٠ شخصاً قد زاروا المستوصف من سكان القرية (أ)، مقابل زيارة نحو ٥٠٠٠ من أهالي القرية المجاورة (ب)؛ وهكذا يكون المستفيدون غير المستهدفين. ويتكشَّف ذلك عن شرخ حاصل في التخطيط للمشروع، علماً أنَّ السيناريو الأفضل هو حين تتطابَق (أو تتقارَب) أعداد المستهدفين مع أعداد المستفيدين الفعليين.

الجلسة الثالثة - الوثيقة ا

لماذا نتطوَّع؟

تتعدّد الأسباب الكامنة وراء تطوّع الأفراد، ومنها البحث عن عمل أو عن فرصة لإثبات القدرات، ومنها الرغبة في مساعدة الآخرين أو الاهتمام أو الإيمان بقضية يتطوَّع الإنسان من أجلها؛ أو التعلم واكتساب الخبرة؛ أو تمضية أوقات الفراغ. وبغضِّ النظر عن دوافع التطوُّع، من المهمِّ أن تحاول الجمعيَّات الأهليَّة استقطاب متطوّعين، لأنّ طبيعة عملها تحتِّم عليها بناء تحالفات للقضية التي ترعاها. وبهذا، فعلى الجمعيَّة التي تريد استقطاب المتطوّعين أن تضع نصب عينها بعض المبادئ الأساسية:

- أن تطرح قضيةً يهتمّ بها أكبر عدد ممكن من الناس، على أن تحمل هذه القضية مبادىء إنسانية سامية، وأن تبتعد قدر الإمكان من الفئوية، ليشعر كل الناس بأنها تعنيهم.
- أن تضع في متناول المتطوِّع كل قدراتها لتمكّنه من بناء قدراته واكتساب الخبرة التي يطمح إليها من خلال عمله التطوُّعي.
- أن يُعَدَّ المتطوِّع شريكاً في أنشطة الجمعية، مع ما يعنيه ذلك من احترام لعطائه وتقدير مساهمته.
- الإفادة من قدرات المتطوِّع وتوظيفها في المكان والزمان المناسبين لإنجاح العمل.

دور المتطوِّعين باعتبارهم مواردَ بشريَّةً

يتقدَّم المتطوّع لتأدية عمل ما بمحض إرادته، أيْ أنّه ليس ملزَماً بهذا العمل بل ملتزماً به. وبالتالي، هناك فعل الإرادة القويَّة الَّتي تقوده إلى إتقان عمله. ولذا، فإنَّ المتطوّعين هم من أهَم الموارد البشريّة بالنسبة إلى الجمعيَّات الأهلية. فهم مندفعون ومتفانون ومحترفون، ولاسيَّما إذا كانوا من أهل الاختصاص وأصحاب الخبرة. ولذلك، أيضاً، يجب الإفادة قدر الإمكان من الطاقات والقدرات التي يوفِّرها المتطوعون للجمعيَّات الأهليَّة والعاملين فيها.

سُبُل استقطاب المتطوِّعين والمحافظة عليهم

على الجمعية، أوّلاً، أن تحدِّد الهدف من استقطاب المتطوِّعين، فإمَّا أن يكون الهدف جمع أكبر عددٍ ممكنٍ من النَّاس لإتمام نشاط معيَّن، أو يكون لاستقطاب خبرات للتعلم والإفادة منها في مجالٍ محدَّد.

في الحالة الأولى، يمكن استقطاب أعداد كبيرة من المتطوِّعين لتأدية نشاط معيَّن من خلال تنظيم لقاءات للتَّعريف بالجمعيَّة وشرح أهدافها وعرض أنشطتها وإنجازاتها، فضلاً عن القيام بحملات إعلاميّة وإعلانيّة (صحف، مجلات، راديو، تلفزيون، توزيع منشورات، ملصقات إلخ...) حول الجمعية والنشاط المقترح، أو إقامة ورش عمل ودورات تدريب للعمل التطوُّعي. أما في الحالة الثانية، فالهدف هو استقطاب أصحاب الخبرات وملاءمتهم مع الموقع والمهمَّة المطلوبة. في هذا الإطار ينبغي على الجمعيَّة تحديد المهمَّة المطلوبة، ثم تحديد الخبرة المطلوبة لتنفيذها، وصوغ استراتيجيَّة لحفز الخبرات المستهدفة. وبناءً على توصيف المتطوّع وظيفياً، ينبغي التوجُّه إليه مباشرة عبر قنوات اتصال فرديّة أو جماعيّة (أنظر ما سبق أعلاه). كما يمكن استقطاب المتطوّعين من دائرة المعارف الخاصَّة لدى العاملين في الجمعيّة، أو من أبناء المجتمع المحلّي حيث توجد الجمعية، إلخ...

بعد استقطاب المتطوّعين، يجب المحافظة عليهم من خلال الحوافز، حيث يمكن -مثلاً- تنظيم ورش عمل تدريبيَّة مصمّمة خصّيصاً لهم. تجدر الإشارة، هنا، إلى أنّ الدول الغربية تُولي أهمّية كبيرة للتطوُّع وتقدم تسهيلات إلى من يقوم بعمل تطوُّعي. فالطالب الذي سبق أن قام بعمل تطوعي، يحصل على منحة لمتابعة دراسته أسرع من الطالب الذي لم يتطوَّع قط. كما يحصل المتطوِّعون

في الجمعيّات الأهليّة على التَّسهيلات والضَّمانات نفسها التي يحصل عليها الموظفون المأجورون في بعض الأحيان (بدل نقل، ضمان اجتماعي، إلخ...).

شروط قبول طلبات التطوّع

يختلف الوضع بالنسبة إلى الموقع الذي يتقدم إليه المتطوّع. إذ لا يمكن قبول سائق متطوع، وهو، مثلاً، لا يحسن القيادة أو محكوم بمحاضر ضبط مخالفة سير عدَّة. كما يجب التأكد من أن المتطوّع مناسب للعمل الذي يودّ القيام به، ويأتي بالنّفع للجمعيّة ولنفسه على حد سواء.

٧ في المحاسَبة المالـيّة العائدة للجمعيَّات الأهلية

الجلسة الأولى

نشاط معرفي

الهدف

- تمكين المشاركين من التعرُّف على ماهية الموازنة والميزانية والفرق بينهما.
- تمكين المشاركين من التعرُّف على عناصر كلٍّ من الموازنة والميزانية.
- تمكين المشاركين من التعرُّف على البيان المالي أو بيان الإيرادات والنفقات.

التقنية

عرض سمعي-بصري ونقاش في مجموعة كبيرة.

الوقت

ساعة واحدة.

المواد المطلوبة

- حاسوب مجهَّز بقارئ أقراص مدمجة (CD reader).
- جهاز عرض (LCD) موصول بالكمبيوتر.
- شاشة أو حائط أبيض.
- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).

الفئة المستهدفة

- الهيئة الإداريّة.
- الجمعية العموميَّة.


أوراق فليب شارت


شاشة بيضاء


أقلام عريضة ملونة


جهاز عرض


حاسوب

سير النشاط

١ يعرض المدرّب/المدرّبة الهدف من الجلسة.

٢ يعرض المدرّب/المدرّبة الشرائح ويطلب من المشاركين التعليق عليها ويشرح ما هو ملتبس فيها، ويجيب على الأسئلة التي قد يطرحونها.

العرض

شريحة ١

ما هي الموازنة؟

- هي مخطط الجمعيَّة المالي خلال فترة زمنية محدَّدة.

أو

- هي توقعات الجمعيَّة المالية للسنة المالية القادمة.

تضم الموازنة عنوانين أساسيين هما:

- الإيرادات المتوقّعة.
- النفقات المتوقّعة.

شريحة ٢

ما هي الميزانية؟

- هي بيان أو حساب أو تقرير يعكس ما حصل فعلاً خلال السنة الماضية.
- هي إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن وضع الجمعية المالي في نهاية السنة المالية.

تضم الميزانية عنوانين أساسيين هما:

- الموجودات (ما لدينا).
- المطلوبات (ما علينا).

شريحة ٣

ما الفرق بين الموازنة والميزانية؟

بداية السنة:	نهاية السنة:
الموازنة: ما نتوقّعه من نفقات ومن إيرادات للأشهر الـ١٢ القادمة.	**الميزانية:** بيان ما حصل مالياً. ما لدينا وما علينا.

شريحة ٤

ما هي أنواع الموازنات؟

موازنة البنود الأساسية	موازنة البرنامج أو المشروع
وهي موازنة بنود الصرف والإيرادات التي أجزتها الجمعية ككل.	وهي الموازنة الخاصة بكل برنامج أو مشروع على حدة.
ملاحظة: يرجع لكل جمعية تقرير ما إذا كانت تريد وضع موازنة منفردة لكل برنامج أو مشروع أم لا، وذلك بحسب ما تراه مناسباً.	

شريحة ٥

ما هي بنود الموازنة وبنود الميزانية؟

بنود الموازنة	
الإيرادات	**النفقات**
• اشتراكات الأعضاء. • مساهمات. • منح حكومية. • منح أخرى. • مقابل خدمات. • مناسبات خاصة. • مقابل مبيعات.	• النفقات التشغيلية. • نفقات العاملين (من أجور وأتعاب ومصاريف أخرى). • المعدات. • التنقلات. • المصروفات الإدارية (إيجار وكهرباء وماء وأدوات مكتبية وتلفون وفاكس وبريد و"إنترنت").

بنود الميزانية	
الموجودات	**المطلوبات**
• الموجودات المتداولة (النقد في الصندوق والبنك والشيكات ...). • المصاريف المدفوعة سلفاً. • موجودات أخرى (خلو المكان، التأمينات...). • الموجودات المعنوية (حقوق النشر، حقوق الاختراع...). • الموجودات الثابتة (الآلات والسيارات والأراضي والأبنية ...).	• المطلوبات المتداولة (الضرائب والمستحقات والرصيد الدائن لدى البنك...). • المخصصات (تعويضات نهاية الخدمة للموظفين، الضمان ...). • المطلوبات طويلة الأجل (حساب رأس المال، القروض أوراق الدفع...). • حقوق أصحاب الجمعية (الفائض أو العجز المدور، حساب رأس المال، الفائض أو العجز للسنة المالية).

ملاحظة: يجب أن يساوي مجموع الموجودات مجموع المطلوبات.

شريحة ٦

ما هو البيان المالي أو بيان الإيرادات والنفقات؟

هو أداة بسيطة الاستعمال تعمل على تبيان الفائض أو العجز لدى الجمعية.

نموذج بيان مالي:

رصيد أول المدة (أ)	**١,٤٦٣,٠٠٠**
يضاف الإيرادات مفصلة:	
داخلية	٥٠٠,٠٠٠
خارجية	٢٥,٠٠٠,٠٠٠
فوائد	٧٤٣,٠٠٠
مجموع الإيرادات (ب)	**٢٦,٢٤٣,٠٠٠**
ينقص مجموع النفقات مفصلة:	
تشغيلية	١٤,٥٢٠,٠٠٠
إدارية	١,٢٣٢,٠٠٠
رواتب	٩,٤٥٤,٠٠٠
مختلفة	١,٥٦٥,٠٠٠
مجموع النفقات (ج)	**٢٦,٧٧١,٠٠٠**
الرصيد أو الفائض	
(أ) + (ب) – (ج)	**+٩٣٥,٠٠٠ (فائض)**

٣ في ختام الجلسة، يمكن للمدرب سؤال الحضور ما إذا كان أحدهم قد عاش تجربة مماثلة للتكلم عنها.

٤ يوزع الملاحق ٣ و٦ و٧ من الكتاب المرجعي الصفحات ١٢٦ – ١٢٩ – ١٣٠.

الجلسة الثانية

نشاط تدريبي

الهدف

ممارسة المشاركين عملية الرقابة المالية واستنتاجهم عناصرها الأساسية.

التقنية

لعبة دور.

الوقت

ساعتان.

المواد المطلوبة

- أوراق فليب شارت (Flip Chart).
- أقلام عريضة ملونة (أقلام "فوتر"...).



أقلام عريضة ملونة



أوراق فليب شارت

الفئة المستهدفة

- الهيئة الإداريَّة.
- الجمعية العموميَّة.

سير النشاط

١ يعرض المدرّب/المدرّبة الهدف من الجلسة وطريقة سيرها.

٢ يوزّع المشاركين على مجموعتين أساسيتين هما:
١• الهيئة الإدارية لجمعية "مرصد التنمية".
٢• الجمعية العمومية للجمعية نفسها.

٣ يشرح المدرّب/المدرّبة لعبة الدور:
سيقوم ٣ من المشاركين بمراقبة أدوار المشاركين للاستفادة منها لاحقاً لدى استثمار لعبة الدور.

لعبة الدور هي عبارة عن الجلسة السنوية العامة التي تخصصها جمعية "مرصد التنمية" في آخر السنة لمناقشة وتقويم وضعها المالي.

خلال لعبة الدور هذه، ستقدِّم الهيئة الإدارية ميزانية الجمعية إلى الجمعية العمومية. وسيُقَوِّم أعضاء الجمعية العمومية أداء الجمعية

المالي، بناءً على الميزانية التي قُدِّمت إليهم، وبالاستناد إلى الموازنة الموضوعة أول السنة.

٤ يوزع المدرّب/المدرّبة الأوراق الآتية على أفراد المجموعتين:
- موازنة الجمعية لعام ٢٠٠٣.
- التقرير المالي لبرامج الجمعية.
- ميزانية العام ٢٠٠٣.

يمكن الحصول على نماذج موجودة في الكتاب المرجعي في الصفحات ١٢٦ - ١٢٩ - ١٣٠.

٥ تأخذ كل مجموعة الوقت الكافي لقراءة هذه الأوراق.

٦ تبدأ الجلسة أو لعبة الدور.
يراقب المدرّب/المدرّبة تصرفات مُؤدّي الأدوار والنقاش الذي يجري ويدوِّن الملاحظات.

ينهي المدرّب/المدرّبة لعبة الدور بعد مرور نحو ٢٠ دقيقة، أو وفق ما يراه مناسباً.

٧ بعد انتهاء لعبة الدور، يشكر المدرّب/المدرّبة جميع من شارك فيها، ويطلب مِنْ كلِ مَنْ يرغب منهم بالتعبير عن مشاعره خلال لعبة الدور.

هنا تبدأ فترة استثمار لعبة الدور.

يسجل المدرّب/المدرّبة مشاعر المشاركين على اللوح القلاب من دون مناقشتها أو التعليق عليها؛ ويدعو المراقبين لتقديم مشاهداتهم.

٨ بعدها، يطلب المدرّب/المدرّبة من المشاركين إعطاء رأيهم وانطباعاتهم المختلفة عما حصل، ويؤطر النقاش ويُحيِيه عبر طرح الأسئلة التالية، على سبيل المثال لا الحصر:
- هل تطابق بيانات الميزانية ما توقَّعناه بداية العام في الموازنة؟
- إذا كان الجواب "كلا"، فهل الفرق كبير؟ ولماذا؟
- هل من خلل ما في طريقة وضعنا للتوقعات المالية، وبالتالي للموازنة؟ ما هو؟ لماذا؟
- هل هنالك أبواب صرف/نفقات لم تكن ملحوظة في الموازنة؟ إذا كان الجواب "نعم"، فما هي؟ لماذا؟ ومن المسؤول عنها؟ وهل كانت لمصلحة الجمعية؟
- هل هناك فصل واضح للمسؤوليات؟ مثلاً، الفصل بين أمانة الصندوق ومسؤولية المشتريات! إلخ...

٩ يختم المدرّب/المدرّبة الجلسة بالتركيز على التالي:
- ما هو دوري كعضو فاعل في بداية السنة المالية ونهايتها؟
- ما الأسئلة المناسبة التي يمكنني طرحها؟
- ما هي الخطوط الحمراء التي يجب التنبُّه إليها؟

مصطلحات

الجمعيّة الأهليّة كيانٌ معنويّ ينتمي إلى المجتمع المدنيّ، لا يتوخّى الربح، ويقوم لغرض خدمة الشّأن العامّ بشكل مستقلّ وغير منحاز.

النِّظام الأساسي الإطار القانوني التكويني للجمعية وما يمثلها أمام الرّأي العامّ والدّولة.

النِّظام الدّاخلي دستور الجمعية الداخليّ الذي ينظّم حكم الجمعية (governance) وانتخاباتها وتَوَلّي السُّلطة فيها.

الرّقابة الداخليّة رقابة ذاتية تقوم بها الجمعية.

الرّقابة القضائيّة رقابة أجهزة القضاء في الدولة عند بروز الحاجة إلى ذلك.

التّواصُل قدرة الجمعيّة على الاتّصال مع الخارج والمؤسّسات الأخرى.

التّنسيق قدرة الجمعيّة على استعمال التّواصُل لخدمة هدفٍ أو عملٍ محدّدٍ مسبقاً مع مجموعات / جمعيات أخرى.

التّشبيك إنشاء مجموعات عملٍ ذات هدفٍ موجودٍ وآلية عملٍ متّفق عليها مسبقاً.

موارد بشريّة الأشخاص العاملون أو المتطوّعون أو المستخدَمون في الجمعيّة.

موارد ماديّة كلُّ ما يُعَدّ من أموالٍ وأصولٍ جامدةٍ ومتحرّكة تتمتّع بها الجمعيّة.

التخطيط الاستراتيجي تخطيط متوسّط وطويل الأمد، يُبرز هويّة الجمعيّة ورسالتها وقيمها ومشروعاتها خلال مدة متوسطة أو طويلة.

لائحة بمواقع «الإنترنت»

للمزيد من المعلومات حول المواضيع المختلفة في الدليل، يمكن تصفح المواقع التالية:

www.worldbank.org
www.usaid.org
www.ausaid.org
www.istr.org
www.oneworld.net
www.foundationcenter.org
www.civicus.org
www.idealist.org
www.nonprofitexpert.org
www.epfltd.org
www.ngoboards.org
www.mawared.org
www.jhuccp.org
www.aed.org
http://stepbystepfundraising.com