



الاتحاد العربي للنقابات  
ARAB TRADE UNION CONFEDERATION

# النظام الداخلي

سياسة إدارة المشاريع



[arabtradeunion.org](http://arabtradeunion.org)

# سياسة إدارة المشاريع



## سياسة إدارة المشاريع

### أولاً: التخطيط

تتمثل مهمة كل فرقة عمل في وضع أهداف (أهداف المشروع) والنتائج (النتائج المتوقعة) لكل خطة عمل.

### ج) تخطيط المشاريع

تعين كل إدارة لكل خطة عمل مسؤول عن المشروع يكون له الدور القيادي فيها. ويقوم مسؤول المشروع بتطوير تفاصيل المشروع بالتعاون مع الزملاء في القسم، ومع المسؤولين الماليين المسؤولين عن المشاريع، ومع المنظمة (المنظمات) الإقليمية، ومكتب (مكاتب) الاتحاد العربي لنقابات العمال المحلي والمنظمة (المنظمات) التابعة لها.

ويراعي هذا التخطيط الإضافي للمشروع المبادئ الثمانية والتوجيهات بشأن فعالية التنمية.

### 1) الملكية الديمقراطية.

- تعرف النقابات الملكية الديمقراطية بأنها احترام أهداف وأولويات الشركاء النقابيين والاستجابة لها، بهدف بناء اعتمادهم على الذات في سياق مهمة الحركة النقابية الدولية.

### 2) الاستقلالية.

- تتخذ المنظمات النقابية الشريكة قراراتها وأولوياتها وتحترم الخيارات الاستراتيجية لبعضها البعض، دون تدخل سياسي.

### 3) الشراكة.

- تطمح الشراكة إلى أن تكون علاقة متساوية، تقوم على الاحترام المتبادل والثقة والتفاهم، حيث يتم الاعتراف بالتنوع والاختلاف واحترامهما.

### 4) الشفافية.

- تعرف النقابات الشفافية بأنها معايير عالية للانفتاح والوصول إلى المعلومات اللازمة لإقامة علاقات عادلة بين الشركاء النقابيين.

يعتبر طموح مركزي للتخطيط الاستراتيجي للاتحاد العربي للنقابات يصب في بناء قوة العمال والنقابات العربية

### ثلاثة أهداف مركزية:

أ. تطوير الاتحاد العربي للنقابات و الاتحادات النقابية العربية

ب. تحقيق الحقوق العمالية

ج. الوظائف المستدامة وتأمين الدخل والحماية الاجتماعية للعمال

ب) التخطيط التشغيلي

نحو كل هدف من الأهداف المركزية يتم تطوير سلسلة من الخطط سنوية.

يجب على كل خطة:

- التركيز على واحد أو أكثر من الأهداف المركزية،

- امتلاك قاعدة تنظيم مباشرة و / أو

- تأطير أو تسهيل تنظيم الفرص و / أو

- دعم الشروط اللازمة للتنظيم.

يتم تنفيذ عملية التخطيط هذه من قبل فرقة عمل واحدة. يقود كل فرقة عمل قسم واحد من الاتحاد العربي لنقابات العمال؛ يأتي الأعضاء الآخرون من إدارات أخرى، من المنظمات الإقليمية ومكاتب الاتحاد العربي لنقابات العمال المحلية والاتحادات الدولية لنقابات العمال كما هو مطلوب.

## 5) المساواة.

### - هدف المشروع.

- يشير هدف المشروع إلى الآثار التي يتوقع أن يحدثها المشروع للمستفيدين المستهدفين. إنه تحديد ما سيتم تحقيقه في نهاية المشروع. يجب أن تكون هذه فوائد ملموسة تعبر عن كيفية استخدام المستفيدين لنتائج المشروع. يتم تحديد هدف مشروع واحد فقط من أجل منع تدخل المشروع من أن يصبح معقدا للغاية ويصعب إدارته.

- تخضع المنظمات النقابية الشريكة لنظام المساواة المتبادلة على المستويات السياسية والتشغيلية والمالية، التي ينبغي أن تدعمها أدوات تقييم مشتركة مناسبة وعمليات تعلم لكسب مزيدا من الفعالية في المبادرات المستقبلية.

## 6) الاتساق.

### - النتائج المتوقعة.

- النتائج المتوقعة هي مخرجات العمل التي يجب أن يكون المشروع قادرا على ضمانها. وهي تصف النتائج الفعلية التي يتوقع أن يحققها المشروع بعد الانتهاء من أنشطة المشروع. يمكن أن يكون هناك العديد من النتائج المتوقعة لهدف مشروع واحد. قد يكون من الضروري التحقق من خطوط الأساس أو نقاط البداية.

- الاتساق هو بالنسبة للمنظمات النقابية تحقيق أقصى درجة من التناسق في النهج على جميع المستويات بين مجموعة متنوعة من مبادرات التعاون الإنمائي وحيث يساهم كل شيء في كل شيء آخر بدلا من أن يتعارض معه.

## 7) الشمولية والمساواة:

- تعتقد الحركة النقابية أن الشمولية والمساواة تعني أن لجميع العمال الحق في المساواة في المعاملة في التوظيف والمهنة.

## 8) الاستدامة:

### - الافتراضات.

- هي العوامل الخارجية التي لا يكون تدخل المشروع مسؤولا عنها ، على الرغم من أنها تؤثر إلى حد كبير على تحقيق تطوير الهدف والنتائج.

- تفهم النقابات العمالية الاستدامة على أنها الاستمرارية طويلة الأجل لنتائج مشاريع التنمية ، فضلا عن تعزيز المنظمات النقابية المتعاونة.

يجب تطوير تفاصيل المشروع وفقا لمبادئ نهج الإطار المنطقي.

### - المؤشرات.

- هذه هي البيانات التي تسمح بالتحقق من مدى التقدم وإنجازات المشروع. ويمكن أن تكون كمية (30 في المائة من القيادات الجديدة من النساء) أو نوعية (إصلاح تشريعات العمل).

### - هدف التنمية.

- هدف التنمية هو هدف رفيع المستوى سيساهم في التدخل في المشروع. يحدد ما يجب أن يساهم فيه المشروع على مستوى المجتمع على المدى الطويل - أي بعد توقف المشروع.

### - مصادر التحقق.

- تشير إلى مكان (أو كيف) يمكن العثور على معلومات المؤشرات.

## - المدخلات المطلوبة.

- الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها: الموارد البشرية ، والقدرة الإدارية ، والوسائل المالية.

## - الميزانية.

- مطلوب ميزانية مفصلة. تحقق من توجيهات المانحين! وضح كيف يتم تغطية النفقات: مساهمة الاتحاد العربي لنقابات العمال الخاصة ، صندوق التضامن ، تمويل المانحين المختلفين. أشر بوضوح إلى العملة المستخدمة. تكون محددة ومبينة لكل إنفاق اسم الوحدة (الشهر ، اليوم ، الصفحة ، التذكرة ، الأشخاص) ، عدد الوحدات ، سعر الوحدة والإجمالي. مطلوب التعاون مع الإدارة المالية (مشاريع المسؤولين الماليين).

وأخيراً، لا بد من وضع خطة عمل واقعية وجدول زمني.

الرقابة

## (أ) على المستوى الاستراتيجي

يتم ذلك من قبل فريق إدارة الاتحاد العربي لنقابات العمال والمجلس العام والكونغرس.

كما يرصد فريق الإدارة في كل اجتماع من اجتماعاته الوضع العام لإمكانيات التمويل لمختلف المنظمات المانحة ، والمواعيد النهائية لتقديم التقارير القادمة ، والمواعيد النهائية لتقديم الطلبات والتطورات العامة في سياسات التعاون الإنمائي.

## (ب) على المستوى التشغيلي

يتم تنفيذ مراقبة خطط عمل الاتحاد العربي لنقابات العمال ثلاث مرات في السنة ، خلال

- أسبوع التخطيط في أوائل شباط ،

- أسابيع التخطيط في بداية تموز ،

- أسبوع التخطيط في أوائل تشرين ثاني .

وتقوم فرقة العمل بهذه الرقابة.

## (ج) على مستوى إدارة المشاريع

- كل شهرين على الأقل ، ترافق كل إدارة حالة جميع المشاريع. يصف مسؤول المشروع المكلف عن المشروع التقدم المحرز في الأنشطة ، وحالة النتائج المتوقعة ، والمتابعة المالية (النفقات ، التمويل المتوقع ، الأموال المطلوبة). المؤشرات هي عنصر مهم في عملية الرقابة.

- كل أسبوعين على الأقل - اعتماداً على مدى تعقيد المشروع - ينظم مسؤول المشروع اجتماعات متابعة و / أو اتصالات مع جميع الجهات الفاعلة ذات صلة في المشروع:

○ مشاريع المسؤول المالي ،

○ رئيس فرقة العمل،

○ المنظمة الإقليمية أو المكتب المحلي للاتحاد العربي لنقابات العمال

○ المنظمة التابعة (المنظمات التابعة)

○ المنظمة المانحة

- على الأقل كل عام - ربما بشكل متكرر اعتماداً على أحكام العقد (تقارير منتصف المدة) - يقوم مسؤول المشروع المكلف بإعداد التقارير كما هو مطلوب من قبل المنظمة (المنظمات) المانحة. يولي اهتمام خاص للمشاريع التي يحتاج فيها الشركاء المحليون أو الإقليميون إلى تقديم تقارير مالية وسردية في الوقت المناسب للعلاج من قبل قسم الشؤون المالية في الاتحاد العربي لنقابات العمال. كان لكل جهة مانحة متطلبات إبلاغ ونماذج ومواعيد نهائية محددة.

## - أمثلة على المحتويات للمراقبة:

- التقدم المحرز وفقا للمؤشرات
- نوع وعدد الأنشطة المنفذة
- الفئات المستهدفة المعنية؛ عدد المشاركين - رجال ونساء
- منهجيات التدريب المستخدمة
- المواد المستخدمة و / أو المنتجة
- تعليقات على الاختلافات بين الأنشطة المخطط لها والأنشطة الفعلية
- مقارنة بين الأهداف والنتائج الفعلية
- ما الذي لم يتحقق - ولماذا

○ الدروس المستفادة

○ التعديلات المقترحة للفترة المشمولة بالتقرير التالي

## التقييم

### أ) على المستوى الاستراتيجي

يتم ذلك من قبل السكرتير التنفيذي للاتحاد العربي لنقابات العمال والمجلس العام والكونغرس. يقوم السكرتير التنفيذي للاتحاد العربي لنقابات العمال أيضا في كل اجتماع من الاجتماعات المنعقدة بتقييم الوضع العام لتلقي التمويل من مختلف المنظمات المانحة ومتطلبات الإبلاغ.

### ب) على مستوى المشروع

في نهاية كل مشروع ومرة واحدة على الأقل في السنة ، يقوم مسؤول المشروع بإجراء تقييم لكل مشروع.

وهو يشمل في هذه العملية جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة في المشروع:

- مشاريع المسؤول المالي ،
- المنظمة الإقليمية أو المكتب المحلي للاتحاد العربي لنقابات العمال،
- المنظمة التابعة (المنظمات التابعة)
- المنظمة المانحة
- مرة واحدة على الأقل في السنة ، يقوم كل قسم بإجراء تقييم لكل مشروع ، بناء على تقرير التقييم الخاص بمسؤول المشروع.

## توجيهات مفصلة لتنفيذ الأنشطة التحضير قبل النشاط / المهمة

- يجب إبلاغ قسم المالية بالنشاط المخطط له والمشروع المعني وتقديم ميزانية مع تقديرات التكاليف. أبلغ أيضا من سيكون مسؤولا عن تنظيم النشاط.

- عند حساب النفقات اليومية ، من فضلك لا تتردد في التحقق من سياسة النفقات اليومية للاتحاد العربي لنقابات العمال

- يجب الحصول على إذن سفر قبل السفر (يرجى الإشارة بوضوح إلى المشروع / الميزانية للنشاط / المهمة).

- عندما يكون التحويل المصرفي إلى شريك محلي ضروريا للنشاط ، يرجى تقديم طلب تحويل / قسيمة دفع وتقديمها إلى الإدارة المالية قبل ثلاثة أسابيع على الأقل من بدء النشاط.

- تأكد من وجود اتفاق / قبول مكتوب من الشركاء المحليين لمتابعة شروط المنحة ومتطلبات إعداد التقارير والفواتير والإيصالات لتقديمها والمواعيد النهائية التي يجب احترامها.

- إذا قمت بتغيير الأموال إلى العملة المحلية أو من العملة المحلية إلى اليورو أو الدولار الأمريكي، فيرجى الاحتفاظ بالإيصالات الأصلية من البنك أو مكتب الصرافة ، مع الإشارة إلى سعر الصرف والمبلغ بالعملتين.

يوصى بشدة بجمع جميع الفواتير الأصلية والإيصالات والمستندات المالية الأخرى قبل العودة من نشاطك / مهمتك. إذا لم يكن ذلك ممكناً ، أصر على أن يتم إرسال جميع المستندات إلى الاتحاد العربي لنقابات العمال في غضون أسبوعين بعد الانتهاء من النشاط. في نهاية المهمة ، قم بتغيير أموالك بالعملة المحلية إلى اليورو أو الدولار الأمريكي. احتفظ بمستندات التبادل الأصلية كما هو موضح أعلاه وأضفها إلى تقريرك / مطالبة السفر.

### بعد النشاط

1) تأكد من فصل تكاليفك الشخصية عن تكاليف النشاط / المهمة. للقيام بذلك ، ستحتاج إلى الإبلاغ بطريقتين مختلفتين:

■ مطالبة السفر (التكاليف الشخصية)

■ التقرير المالي للنشاط المنجز

2) أحضر جميع النقود باليورو أو الدولار الأمريكي المتبقية بعد نشاطك / مهمتك إلى مسؤول الإدارة المالية الذي سيعطيك إيصالاً. أضف الإيصال إلى مطالبة السفر أو التقرير المالي.

3) قم بتقديم مطالبة السفر الشخصية الخاصة بك وأعطها إلى قسم الشؤون المالية.

● لا تقدم النفقات التي من المفترض أن يتم تغطيتها بالنفقات اليومية (الوجبات ، الثريات ، إلخ).

● لا تقدم نفقات للمشاركين في مطالبة السفر الشخصية الخاصة بك. يجب الإبلاغ عن هذه المصروفات في التقرير المالي

- عند الحاجة إلى سلفة نقدية (سلفة نقدية شخصية أو سلفة نقدية للنشاط) ، يرجى تقديم طلب قبل ثلاثة أسابيع.

### تنظيم النشاط

- تحقق قبل الأنشطة من الشروط والمتطلبات التي يفرضها المانحون

- قم بعمل قائمة مشاركين موقعة من قبل جميع المشاركين في النشاط / الاجتماع. يرجى عمل قائمة لكل يوم من أيام النشاط ووضع علامة على تفاصيل المشاركين مسبقاً في القائمة.

- قم بعمل برنامج مفصل (جدول أعمال) للنشاط.

- عند التخطيط للحصول على تذاكر طيران للمشاركين ، يرجى طلب الاتصال الأكثر مباشرة والأكثر اقتصادية بين مكان الإقامة ومكان النشاط.

### أثناء النشاط

- كل يوم ، يجب التوقيع على قائمة المشاركين.

- يرجى الاحتفاظ بجميع المستندات الأصلية (الفواتير والإيصالات والقوائم وما إلى ذلك) لكل نفقة: لن يتم قبول أي نسخ.

- عند دفع النفقات اليومية وتسديد تكاليف السفر الأخرى ، يرجى عمل إيصال لكل مشارك وإضافة جميع النسخ الأصلية

- طلب بطاقات الصعود إلى الطائرة من كل مشارك كشرط لدفع النفقات اليومية.

- اطلب نسخة من كشف الحساب المصرفي الذي يوضح التحويل المصرفي من الاتحاد العربي لنقابات العمال إلى الشريك المحلي (إن وجد) والمبلغ المستلم بالعملة المحلية.

- ضع رقما تسلسليا على جميع المستندات الأصلية المرفقة بتقريرك ، إن أمكن بترتيب زمني
- قم بعمل قائمة في Excel تعرض كل المصروفات والرقم المقابل للمستند الأصلي. أشر أيضا إلى العناصر التالية:

- تاريخ
- وصف واضح للنفقات والغرض منها
- المبلغ المدفوع والعملية؛ لا تحول إلى يورو أو دولار أمريكي

- إذا قمت بدفع النفقات ببطاقتك الائتمانية، فيرجى إضافة كشف حساب بطاقة الائتمان الذي يوضح المبلغ وسعر الصرف.

- (5) إعطاء الإدارة المالية ملفا كاملا يحتوي على ما يلي:

- التقرير المالي مع جميع المرفقات والوثائق الداعمة

- قائمة المشاركين موقعة (+ بطاقات الصعود إلى الطائرة)

- يجب إجراء تقرير النشاط الأصلي، الموقع من قبل مؤلف التقرير ، لكل نشاط

- (ب) أكمل ملفاتك الخاصة المتعلقة بالنشاط بالمستندات التالية:

- تقرير سردي وفقا لمتطلبات الجهات المانحة

- الوثائق المستخدمة أثناء النشاط: مواد باور بوينت، مواد التدريب ، إلخ.

- الوثائق التي تم إعدادها أثناء النشاط: القرار (القرارات) ، وثائق الاستراتيجية والتخطيط ، إلخ.

- تقييم

- الصور

- مقالات صحفية

- لا تقدم نفقات تمثل تكاليف لمشروع

- أرفق الإثباتات الأصلية لنفقاتك الخاصة بمطالبة السفر

- حدد أي غداء و / أو عشاء مقدم لك

- حدد السلفة النقدية الشخصية التي تلقيتها (إن وجدت)

- لن يتم قبول أي مطالبة سفر إذا كان تصريح السفر المقابل مفقودا

- (4) عمل تقرير مالي عن النشاط في ثلاثة أجزاء:

- (أ) الدخل

- حدد المبلغ بالعملية المحلية الذي تم تحويله من قبل الاتحاد العربي لنقابات العمال إلى الشريك المحلي ؛ تقديم نسخة من كشف الحساب المصرفي كدليل

- حدد مبلغ السلفة النقدية التي تلقيتها للنشاط / المهمة

- حدد كل مبلغ تلقيته نقدا خلال النشاط / المهمة. قدم مستندا لكل دخل وأشر إلى كل واحد:

- التاريخ
- ممن تلقيت الأموال
- الغرض من المعاملة

- حدد الجهة المانحة (الجهات المانحة) التي تمول النشاط/المهمة

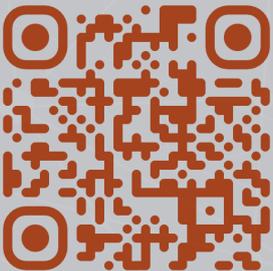
- (ب) معاملات الصرف من وإلى العملة المحلية

- تقديم الإثبات الأصلي لكل معاملة صرف

- حدد تاريخ ومبلغ العملتين

- (ج) النفقات

## سياسة إدارة المشاريع



الاتحاد العربي للنقابات  
ARAB TRADE UNION CONFEDERATION



[arabtradeunion.org](http://arabtradeunion.org)