

الثقة بالنفس وتعزيز القدرات وربط العلاقات

دليل المرأة الشابة إلى القيادة

غابرييلا بوروفسكي
وسارة شرابي العلوي
ومينغان دوهرتي

٢٠١٠

الثقة بالنفس
وتعزيز القدرات
وربط العلاقات
دليل المرأة الشابة إلى القيادة

المعهد الديمقراطي الوطني للعلاقات الدولية هو منظمة غير حزبية أو حكومية أو ربحية تعمل منذ عام ١٩٨٣ على دعم المؤسسات الديمقراطية وأنشأتها وعلى تعزيزها في كافة أقطار العالم. ويسعى المعهد الديمقراطي الوطني منذ تأسيسه، بالتعاون مع شركائه المحليين إلى وتعزيز المنظمات السياسية والمدنية وحماية الانتخابات والنهوض بالمشاركة المدنية وكذلك تشجيع الانفتاح والمساءلة داخل الحكومة.

ويقوم المعهد الديمقراطي الوطني بمساعدة النساء في جميع أنحاء العالم على اكتساب المهارات اللازمة لمشاركتهن الناجحة في جميع جوانب العملية السياسية. وعلى ذلك فإنّ برامج المعهد الخلاقة والمتنوعة تعمل على تفعيل دور النساء في المجالس التشريعية والأحزاب السياسية ومؤسسات المجتمع المدني كقائدات ونشيطات واعيات سواء كان ذلك في بيئات صعبة المراس حيث تبدأ الديمقراطية فيها مراحل ازدهارها الأولى، أو في بلدان أكثر تقدماً في تجربتها الديمقراطية. إنّ هذه البرامج تهيئ البيئة الملائمة التي يتسنى للنساء فيها القيام بدور مؤثر في قضايا السياسة العامة وترشيح أنفسهن لمنصب سياسية والنجاح في الانتخابات والقيام بدور فعّال في الحكم والمشاركة المُجدية في كافة جوانب الحياة المدنية والسياسية.

حقوق الطبع والنشر © للمعهد الديمقراطي الوطني للعلاقات الدولية (NDI) ٢٠١٠. جميع حقوق الطبع محفوظة. يمكن نسّخُ و/أو ترجمة بعض أجزاء هذا العمل لأغراض غير تجارية شريطة ذكر المعهد الديمقراطي الوطني كمصدر الوثيقة وإرسال نُسخٍ من أي ترجمة إلى المعهد.

العنوان: المعهد الديمقراطي الوطني "NDI"

2030 M Street, NW

Fifth Floor

Washington, DC 20036

الهاتف: 202-728-5500

الفاكس: 202-728-5520

الموقع الإلكتروني: www.ndi.org

تمت طباعة هذه الوثيقة بدعم من مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط (MEPI). الآراء الواردة في هذه الوثيقة تعبر عن رأي الكاتب ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط.

فهرس المحتويات

مقدمة

١

الجزء الأول: بناء الثقة من أجل المشاركة | التعريف بالثقة بالنفس

٥

الفصل الأول: التوازن الشخصي

٦

الفصل الثاني: تنظيم الوقت

١٣

الفصل الثالث: الحضور: صوتك ومظهرك

١٨

الفصل الرابع: أنواع القيادة

٢٣

الفصل الخامس: حقائق القيادة

٢٧

الجزء الثاني: تقوية قدرات القيادة | مدخل لتعزيز القدرات

٣٣

الفصل الأول: تعرفي على شغفك

٣٤

الفصل الثاني: بلورة وصياغة الرسالة وتبليغها

٣٩

الفصل الثالث: التخطيط للمشروع

٤٢

الفصل الرابع: المال شيء مهم

٤٧

الفصل الخامس: حشد المنح المالية وتدبير العلاقات مع المانحين

٥١

الفصل السادس: التكنولوجيا الخلاقة

٥٧

الفصل السابع: الرصد والتقييم

٦٣

الجزء الثالث: ربط العلاقات من أجل النجاح | مدخل لربط العلاقات

٦٩

الفصل الأول: الرفع من بروذك وحضورك

٧٠

الفصل الثاني: التشبيك الاجتماعي والتعاون كمصدر قيمة

٧٢

الفصل الثالث: إقناع الآخرين بالانضمام إلى مشروعك

٧٦

الفصل الرابع: تأطير شبكة لدعمك وتغذيتها

٧٨

من أجل المضي قدماً

٨١

الملحق الأول: المصادر الموصى بها

٨٤

الملحق الثاني: أدوات وقوالب

٩٠

شكر وتقدير

١٠٠

مقدمة

سواء كنتِ عضوة في منظمة أو جمعية أو سياسية طموحة أو امرأة بفكرة مشروع أو تناضلين من أجل إيجاد التوازن بين الأدوار والمسؤوليات المتعددة في حياتك، فإن هذا الدليل قد تم تصميمه خصيصا ليوفر لك الأدوات الأساسية اللازمة كي تشرعي في العمل داخل مجتمعك لعلاج القضايا التي تهتمك بشكل كبير. هذا الدليل موجه للقيادات النسائية الشابة وقد قام بإعداده قيادات نسائية شابة كذلك.

سيساعدك هذا الدليل الذي يركز على بناء الثقة في النفس وتعزيز القدرات وربط العلاقات على تقييم وضعك وتحديد المكانة التي ترغبين في الوصول إليها، كما سيساعدك على وضع خارطة طريق شخصية من أجل تطوير إمكانياتك القيادية.

قد تبدو بعض جوانب المشاركة المدنية والسياسية شاقة، لكن هذا الدليل صُمم خصيصا لهذا الغرض - لمرافقتك طوال رحلة القيادة والعبور بك عبر دروب المكونات الأساسية للقيادة وتخطيط المشاريع والتشبيك الاجتماعي وغيرها من المهارات التي ستحتاجين في مشوارك القيادي.

صِيغَت الأفكار والاستراتيجيات المعروضة في هذا الدليل بناء على نصائح وتجارب ٢٥ شابة ناشطة من الجزائر ومصر وليبيا والمغرب وتونس وهن اللواتي شاركن في مبادرة "شباب اليوم قيادات الغد"، وهي عبارة عن برنامج على مدى سنة يركز على المشاركة المجتمعية والتشبيك والتأطير مع النظراء. وقد تم الجمع بين أفكارهن وأفضل الممارسات والتوصيات المنبثقة عن عمل المعهد الديمقراطي الوطني مع القيادات النسائية في جميع أنحاء العالم.

باعتبارك امرأة شابة تطمح إلى إحداث التغيير حيثما وجب، فأنتِ جزء من مجتمع أوسع يسعى جاهدا لتحسين العالم بطرق صغيرة وكبيرة في آن واحد. يمكن لهذا الدليل أن يُقدِّم لك خطة عمل للتغيير الذي ترغبين في تحقيقه كقائدة شابة - سواء على الصعيد الشخصي أو في مجتمعك أينما وكيفما كانت البيئة التي تنتمين إليها. لقد اتخذتِ بالفعل الخطوة الأولى فقط بمجرد قراءة هذا الدليل!

الجزء الأول:

بناء الثقة

من أجل المشاركة

التعريف بالثقة بالنفس

ما معنى الثقة بالنفس؟ وماذا تعني لك الثقة بالنفس؟

إذا كنت ترغبين أن تُصبحي قائدة فعالة عليك أن تثقي بنفسك وتؤمنِي بها. هذا النوع من الثقة هو أكثر من مجرد الشعور بأنك شخص جيد. إنك بحاجة إلى تطوير الثقة في قدرتك على القيادة. ماذا يعني هذا؟ كيف يمكنك القيام بذلك؟ ينمو اكتسابك للثقة بالنفس من خلال تعلم كيفية خلق التوازن في الحياة وتدير الوقت بشكل فعال وتقديم نفسك والاستعداد لمجابهة التحديات التي قد تواجهينها.

قد تتساءلين لماذا يتضمن هذا الدليل الخاص بالقيادة المدنية والسياسية للشابات مسألة الثقة بالنفس ومواضيع شخصية أخرى. السبب هو أن هناك حقيقة واحدة بسيطة: لا تعيش القيادة ومناصرة القضايا العامة في عزلة. إنك لاتزالين إنسانة لها احتياجاتها ورغباتها وانشغالات بالِها وشعورها بعدم الأمان الداخلي وبالإحباطات مثل كل شخص آخر. تساعدك الثقة بالنفس في هذه الأحوال على الشعور بارتياح داخلي وعلى التحكم بشكل أكبر في حياتك ومستقبلك. تُعزز الثقة بالنفس شعورك الشخصي بالقوة وتساعدك على توظيف مواهبك وطاقتك وإبداعك من أجل تنظيم العمل واتخاذ التدابير اللازمة بشأن تنفيذه، سواء كان ذلك في الأمور الشخصية أو في قضايا العالم الأوسع.

يركّز هذا الفصل على الثقة التي تأتي من معرفتك لنفسك وبكل ما يمكنك تقديمه. وستقرئين شهادات من قائدات شابات أخريات عن تجاربهن الخاصة وستقومين بتمارين تساعدك على تحديد معنى "الثقة بالنفس" بالنسبة لك في سياق العمل الناشط.

الفصل الأول: التوازن الشخصي

"حياتنا مزيج من الأدوار المختلفة. يبذل معظمنا قصارى جهده لايجاد التوازن الصحيح. . . وأعتبر شخصيا أن التوازن الصحيح هو الأسرة والعمل والخدمة". - هيلاري رودهام كلينتون، وزيرة الخارجية، الولايات المتحدة الأمريكية.

منظورٌ عالميُّ: تواجه النساء في جميع أنحاء العالم أشكالاً مختلفة من المطالب الضاغطة على وقتهن وطاقتهن، توافقا منهن مع السياقات المجتمعية والثقافية والاجتماعية التي يعيشون فيها. لا يُعتبر الوقت والفضاء الشخصيّن بمثابة قيم من الناحية الثقافية في أجزاء كثيرة من العالم. فالوقت الذي يتعين على المرأة تخصيصه كأم وابنة وأخت و بنت الأخوال أو الأعمام وزوجة وكأحد أفراد المجتمع فديكون خارقا للعادة. فالواجبات المترتبة على الأعراس والجنائز ورعاية الأطفال والأشغال المنزلية اليومية تختلف من بلد إلى آخر. غالبا ما يصعب على المرأة أن تقول بكل بساطة وبدون اعتذار: "لا، أنا لا أستطيع القيام بذلك اليوم". ما هي أنواع الالتزامات أو الواجبات التي تنفردين بها في بلدك؟

فالقائدة - بغض النظر عن سنها - تستطيع أن ترى بوضوح التغييرات التي ترغب في إحداثها داخل مجتمعا وبلدها والعالم بأسره. لكن ما يصعب رؤيته بوضوح هو ذلك المسار الشخصي الذي ستسلكه لإلهام الآخرين وإعلامهم وحثهم على المشاركة في قضيتها. النساء، على وجه الخصوص، يناضلن للقيام بأدوار عديدة بعضها باختيارهن والبعض مفروض عليهن.

وتستطيع المرأة أن تكون صديقةً وأماً وابنةً وشريكةً وعاملةً مهنيةً وناشطةً ومربيةً ورياضيةً، كله في نفس الوقت. وبينما تبذل جهودا كثيرة في اتجاهات مُتعددة فإنها تتساءل: "كيف يمكنني أن أوازن بين كل الأدوار المفترض أن أقوم بها وبين أن أكون سعيدة ومنشركة ومتحفزة بما فيه الكفاية لتحقيق النجاح؟"

كي يتسنى لك أن تُحدِثي التغيير في مجتمعا وأن تكوني قائدة فعالة، فإن الحلم وحده لا يكفي ولا الخطة المدروسة بشكل جيد أو حتى كنوز العالم. أهم ما في الأمر هو تحقيق التوازن بين اهتمامك بمجتمعا ورعاية نفسك. تكتسبين مزيدا من التحكم والثقة بالنفس من خلال إيجاد التوازن في حياتك الخاصة.

من المهم أن تكوني على وعي بأن أصعب ميدان للقيادة هو حياتك الخاصة ومع ذلك فإن قيادة النفس هي أحسن بداية للقيادة وأكثرها معنى وملاءمة إذا ما كنت ترغبين في نهاية المطاف أن تصيري قائدة لآخرين. يعني التوازن الشخصي وضع خطة عمل لحياتك اليومية حتى لا تفقدي إبداعك أو أصالتك أو تغرقين في كم المسؤوليات والأدوار. ويعني ذلك أيضا التخلي

عن توقع المثالية والكمال المطلق في الأمور وكذلك عدم الوقوع في حالة مزمنة من عدم الرضاء عن أي إنجاز تحقيقينه . وفوق ذلك يعني التوازن الشخصي القيادة بوعي وتطلع وامتنان أينما " تواجدت " - في البيت أو في العمل أو في إطار العلاقات الإنسانية.

تمرين: القيادة اينما تتواجدين — كيف تعيشين حياة متوازنة

قمنا من خلال المعلومات التي زدتنا بها نساء شابات من جميع أنحاء العالم بتحديد ما نعتقد أنها الفئات الحياتية الأكثر شيوعا وأهمية لتحقيق التوازن في مهمة القائدة الفعالة . استخدمتي قائمة هذه الفئات للتفكير في حياتك الخاصة ثم ضعني "درجات تقييمية" لنفسك . لا تترددي في إضافة فئات جديدة بناء على وضعك الخاص .

لا نقصد تخويفك بعملية تحديد ربتك الخاصة في كل فئة من هذه الفئات! بل الغرض من هذا التمرين هو مساعدتك على حصر مناطق معينة من حياتك وفهم السياق الخاص بك (أين أنت الآن) حتى تستطيعي التركيز على تحديد الأهداف (أين تودين أن تصيري).

الخطوة الأولى: تقييم توازنك الحالي

توجيهات: راجعي الفئات الحياتية التالية وضعي درجة لنفسك على أساس تقييمك لذاتك في كل مجال في الوقت الحالي .

نظام العلامات/الدرجات:

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جدا ٥ = رائع!

الفئات:

■ **التربية والتكوين:** هل أنت راضية عن وضعك من حيث تحصيل الشهادات ومواصلة التعليم العالي ؟ هل هناك مهارات حياتية جديدة (مثل لغة أجنبية أو تكنولوجيا جديدة) ترغبين في اكتسابها؟ هل تبحثين عن فرص للقيام بذلك؟ هل تواصلين التعلم الخاص على مدى الحياة من خلال القراءة والمعرفة بالقضايا الوطنية والعالمية؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جدا ٥ = رائع!

تعليقات:

■ المشاركة المجتمعية: ما مستوى انخراطك في مجتمعك؟ كيف تنخرطين في مجتمعك بالنظر إلى فرص للمشاركة السياسية والمدنية المتوفرة لك (مثل جمعيات الأحياء السكنية والعمل التطوعي وخدمة المجتمع أو الأحزاب السياسية)؟ ما الذي تقومين به من أجل تحسين مجتمعك؟ أو من أجل إلهام الآخرين؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جدا ٥ = رائع!

تعليقات:

■ التشبيك: ما هي الشبكات الاجتماعية التي تنخرطين فيها؟ هل تساهمين بنشاط في نمو واستمرارية هذه الشبكات؟ هل تحصلين على ما تريدين من شبكاتك؟ هل هناك شبكات لم تتمكني من الولوج إليها والتي ترغبين في الانضمام إليها؟ هل هناك شخص ترغبين في لقائه (ها)؟ هل حاولت اللقاء بها/به؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جدا ٥ = رائع!

تعليقات:

■ التواجد الاجتماعي: من يعرفُك؟ من يعرف العمل الجيد الذي تقومين به أو من يراه ويقراً عنه؟ ما هي الوسيلة التي تقومين من خلالها بتعريف إنجازاتك القيادية - سواء من خلال إحدى الجمعيات أو إحدى القضايا العامة أو قضية

تواجدك الشخصي؟ هل نُشرت عنك قصة مطبوعة أو على موقع إلكتروني؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جدا ٥ = رائع!

تعليقات:

■ **الشؤون المالية:** هل تعرفين وضعك المالي الشخصي؟ ما هو المبلغ الذي تريدينه أو تحتاجين إليه بالمقارنة مع المبلغ المتوفر لديك؟ ما هو المبلغ أو الدعم المالي الضروري لتحقيق أهدافك؟ هل تعرفين كيفية البحث عن المصادر المالية؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جدا ٥ = رائع!

تعليقات:

■ **الصحة:** هل أنت بصحة جيدة؟ إن لم يكن الوضع كذلك، هل تدركين ما أنت بحاجة إليه لاسترداد صحتك؟ هل يساعدك نمط حياتك على تحقيق أهدافك الصحية؟ هل أكلك صحي ويشعرك بالسعادة؟ هل تمارسين الرياضة بطريقة تجعلك تشعرين بصحة جيدة والسعادة؟ ما هو وضع صحتك النفسية ومعنوياتك؟ هل تشعرين بأن لديك طاقة وحيوية؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جدا ٥ = رائع!

تعليقات:

■ على الصعيد الشخصي: هل أنت طيبة مع نفسك؟ ما الذي يجعلك سعيدة؟ هل تقومين بأشياء مهمة بالنسبة لك شخصيا تجلب لك السعادة والراحة - مثل القراءة أو مشاهدة التلفزيون أو الأفلام أو تخصيص بعض الوقت لك وحدك أو التجمع مع الأصدقاء أو التسوق أو ممارسة الرياضة أو الكتابة أو العمل التطوعي أو الرسم أو الدردشة على الإنترنت أو الرقص أو الطبخ أو التأمل؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جدا ٥ = رائع!

تعليقات:

■ الأسرة والعلاقات الشخصية: هل تخصصين بعض الوقت لتعزيز العلاقات (مع أفراد العائلة والأحباء والأصدقاء المقربين والمعلمين أو غيرهم من الأشخاص المهمين في حياتك) بناء على ما أنت تحبين وليس على ما هو متوقع منك؟ هل هناك علاقات معينة ترغبين في توطيدها؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جدا ٥ = رائع!

تعليقات:

■ الجانب الروحاني: هذه الفئة شخصية في طبيعتها وتختلف من شخص لآخر فالمقصود بالروحانيات هو كل ما يُغذّي الروح وليس من الضروري أن يكون ديناً. كيف تُعرِّفين الروحانيات - الدينية أو غيرها - في حياتك؟ هل تقومين بالأشياء التي تجعلك تشعرين بالسكينة الروحية - الصلاة أو الذهاب إلى مكان للعبادة أو التأمل أو ممارسة اليوغا أو الخروج إلى نزهة في الطبيعة أو العزف على آلة موسيقية؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جدا ٥ = رائع!

تعليقات:

■ **الحب:** هذه الفئة لا تنحصر في الحب الرومانسي فقط. هل تعملين باستمرار على تعزيز حبك لنفسك؟ وللآخرين؟ هل تربطك علاقة بشخص وتبنين علاقات تملأ عليك حياتك وتجلب لك السعادة؟ إذا كنت متزوجة هل تكرسين الوقت اللازم لعلاقتك الزوجية؟ هل تجعلك هذه العلاقة تشعرين بالسعادة والاكتمال؟ إذا كنت أماً أو ابنة عم أو خال أو عمّة أو خالة هل تخصصين بعض الوقت لأطفالك أو أقاربك؟ هل تهتمين بصداقاتك؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جداً ٥ = رائع!

تعليقات:

الخطوة الثانية: الصورة العامة

■ ما هي درجة ثقتك بنفسك؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جداً ٥ = رائع!

■ ما هي درجة إحساسك بالسعادة؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جداً ٥ = رائع!

■ ما هي درجة أصالتك وصراحتك مع نفسك؟

١ = سيء ٢ = يمكن أن يكون أفضل ٣ = مقبول ٤ = جيد جداً ٥ = رائع!

الخطوة الثالثة: قومي بجمع علاماتك

العلامة: _____ / ٦٥ مجموع النقط

التاريخ: _____

توقفي: فكري



ليس هناك درجات "نجاح كامل" أو "رسوب". فهذه جوانب من حياتك ستتمو وتتطور مع تقدمك في العمر وتتغير بحسب الظروف والزمن والسياق. فكري في الطريقة التي علّمت بها نفسك. ما هي الخانة التي حصلت فيها على أعلى درجة؟ ما هي الخانة التي حصلت على أدنى درجة؟ لماذا ذلك؟ فكري في الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتحقيق العلامات التي سترضيك عندما تنجزين هذا التمرين في مرة لاحقة. قومي بمراجعة هذا التقييم الذاتي مرة كل ستة أشهر أو في أي وقت تشعرين فيه أن الأمور قد تجاوزت طاقتك وأن الجميع يحاول جذب انتباهك. استعيني بالجدول الفارغ لمتابعة تقويم التوازن (الملحق ٢). سجلي تاريخ إجاباتك وتتبعي تقدمك مع مرور الوقت.

للمزيد من المعلومات حول التوازن الشخصي المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي (باللغة الإنجليزية):
بناء الثقة بالنفس:

<http://www.mindtools.com/selfconf.html>

الفصل الثاني: تدبير الوقت

"لن يمكنك تقدير قيمة وقتك إلا بعد تقدير قيمة نفسك. وطالما أنك لا تُقدِّرين وقتك فإنك لن تستثمره في شيء." - م. سكوت بيك، طبيب الأمراض العقلية وكاتب، الولايات المتحدة الأمريكية

الوقت من ذهب وهذه ثروة يصعب إيجادها ويبدو أن من المستحيل تدبيرها. هذا ينطبق بشكل خاص على النساء اللواتي بسبب تنافس أولوياتهن وتعدد أدوارهن لا يشعرن دائماً أن وقتهن خاص بهن. وهذا ينطبق بشكل أكبر على القائدات النسائيات اللواتي لا يحاولن تحقيق حياة متوازنة فحسب، بل يحاولن أيضاً تحقيق أهدافهن ومشاريعهن المرتبطة بتحسين المجتمع.

إن طريقة تدبيرك لوقتك هي في نهاية المطاف ما سيميزك كشخصية تستطيع أن تخصص لنفسها الوقت اللازم لتحقيق مستقبلها المثالي والنجاح كرائدة وقائدة عن أولئك الذين لا تتوفر لديهم هذه القدرة. تدبير الوقت هو أكثر من مجرد أدوات وتقنيات لتعلم تفويض المهام والتنظيم وجدولة الأعمال وترتيب الأولويات. أساساً، تدبير المطاف يعني الرفع من قدرتك على تغيير العالم. على غرار مسألة التوازن، يتعين عليك أن تكوني قائدة نفسك أولاً من حيث تدبير الوقت من أجل قيادة الآخرين بشكل أكثر فعالية.

الخطوة الأولى: تتبع تدبير الوقت – انظري كيف تقضين وقتك فعلاً

إيجاد الوقت هو أول خطوة في تدبير الوقت. راجعي تقييم توازنك الشخصي وانظري ما هي المجالات التي حصلت فيها على علامات أدنى مما قد ترغبين فيه. كيف ستجدين الوقت لتحسين هذه المجالات؟

١. فكري في يوم عادي ما الذي تقومين به في بداية اليوم وما الذي تنجزينه في التالي وخلال اليوم وفي آخره؟ ما الذي تقومين به خلال الأسبوع؟ أدرجي الأنشطة اليومية مثل الاستيقاظ والاستعداد للعمل وتحضير الوجبات بالإضافة إلى الأنشطة الدورية مثل العمل التطوعي أو قضاء بعض الوقت مع الأصدقاء أو ممارسة الرياضة أو مشاهدة التلفزيون. هذه الأنشطة ليست جميعها يومية حيث قد تمارسين الرياضة مثلاً ثلاث مرات في الأسبوع أو تشاهدين برنامجك التلفزيوني المفضل في يوم معين.

٢. ضعي قائمة بالأنشطة التي تنجزينها يوميا بشكل تراكمي والمدة الزمنية المخصصة لها يوميا ومعدل هذه المدة في الأسبوع. ستعطيك هذه العملية فكرة عن الأنشطة التي قد تحتاج إلى تقويم من أجل إعادة التوازن الشخصي.

٣. راجعي إجاباتك وقارنيها بنتائج تقييمك لتوازنك الشخصي. ما هي الأشياء التي تقضين فيها وقتا أكثر مما ترغبين؟ ما هي الجوانب التي لا تخصصين لها ما يكفي من الوقت لتحقيق التوازن أو لكي تكون إنتاجيتك فعالة بالفعل؟ ماذا يمكنك القيام به لتغيير هذا الوضع؟ ما هو التغيير الذي ترغبين في إحداثه؟ أكتبي هذه الأفكار على ورق.

نموذج:

الفئة	معدل الساعات باليوم	مجموع الساعات في الأسبوع
النوم	٤	٢٨
الاستعداد في الصباح	١,٢٥	٨,٧٥
العمل	٤	٢٨
الوقت المخصص للاجتماعات	٢	١٤
فيسبوك (Facebook™) و/أو الدردشة على الإنترنت التي لا تدخل في إطار التشبيك المهني	٢	١٤
السواعة	١	٧
الطبخ	٠,٥	٣,٥
مشاهدة التلفزيون	٠,٥	٣,٥
الاستعداد للنوم	٠,٢٥	١,٧٥
التربية والتعليم	١	٧
المشاركة المجتمعية	٢	١٤
التشبيك	١	٧
الجوانب المالية	٠,٢٥	١,٧٥
الصحة والرياضة	٠,٢٥	١,٧٥
الوقت الشخصي	١	٧
الأسرة والعلاقات	١	٧
الروحانيات	١	٧
الحب	١	٧
فئات أخرى:	٠	٠

الخطوة الثانية: اتخاذ قرارات ذكية

إتخاذ القرار عنصر أساسي في مهارات تدبير الوقت وخاصة بالنسبة للنساء البارعات في القيام بمهام متعددة. إتخاذ قرارات ذكية في حياتك اليومية من حيث كيفية اختيارك لتخصيص وقتك وتدبيره، ممارسة ضرورية من أجل إتخاذ قرارات ذكية كفائدة.

إذا كنت تعتبرين أنك تقضين الكثير من الوقت على سبيل المثال في الاجتماعات ولا تخصصين الوقت الكافي للقيام بالعمل الفعلي، يمكنك التفكير بتفويض مهمة حضور الاجتماعات لزميلة (ة) أو شخص آخر يعمل تحت إشرافك. وإذا كنت تقضين كثيرا من الوقت أمام التلفزيون، ربما تعين عليك تحديد الأولويات من حيث البرامج التي يمكنك الاستفادة من مشاهدتها (حتى وإن كنت تشاهدين برنامجا ترفيهيا من أجل الترويح عن النفس) والاقترار على مشاهدة تلك البرامج فقط.

إذا كنت ترغبين في ممارسة الرياضة بشكل أكبر، عليك أن تقرري القيام بذلك وأن توفرين الوقت من خلال تقليص المدة الزمنية المخصصة للإبحار على الإنترنت أو للاستعداد في الصباح.

نصيحة: توفرين دائما على ثلاثة أشياء يمكنك القيام بها أثناء الانتظار. نحن نضيع الكثير من وقتنا في الانتظار: انتظار حافلة أو انتظار بداية الاجتماع أو انتظار السيارة أو الطائرة للوصول إلى مكان ما. تجنبني الشعور بعدم الإنتاج خلال هذه الأثناء بالتوفر دائما على ما يلي في تناول اليد:

- مجلة أو قصة إذا كنت تشعرين بأنك لا تخصصين الوقت الكافي للقراءة من أجلك وليس من أجل العمل.
- وثائق للمراجعة إذا لم يكن لديك الوقت الكافي في المكتب لتخصيصه للمشاريع على المدى الطويل.
- أرقام الهواتف لإجراء المكالمات المهمة التي قد تأخذ من وقتك الكثير خلال العمل في المكتب.
- جهاز كمبيوتر محمول مفصول عن الإنترنت لإعداد البريد الإلكتروني الذي ينبغي لك إرساله في نهاية اليوم.
- مذكرة صغيرة للجيب تسجلين عليها جميع أفكارك النيرة!

الخطوة الثالثة: لا تؤجلي عمل اليوم إلى الغد

يلجأ الجميع إلى التسويف ويعود هذا إلى مجموعة من الأسباب:

- ننتظر الوقت أو المزاج "المناسب"
- نفتقر إلى خطة واضحة أو هدف واضح أو لا نعرف من أين نبدأ
- ما نحاول القيام به يبدو شاقا للغاية

- نحن بحاجة إلى مساعدة لكننا لا نتشجع لطلبها
- نشعر أن المهمة مفروضة علينا من قِبَل شخص آخر ولا نشعر بتملك هذه العملية
- نبخس تقدير الوقت اللازم لإنجاز مهمة معينة
- نبحث عن الكمال ونعتقد أنه من الأفضل ألا نقوم بشيء بدلا من إنجاز أمر لا يبلغ الكمال
- نحن متعبون وغير متحمسين للعمل
- نمضي الكثير من الوقت نحلم ونقلق بشأن المستقبل بدلا من التركيز على ما يجب أن يحدث في الحاضر.

أحلام اليقظة أمر صحي ، فحلم اليقظة هو قصة نتصورها في مخيلتنا من أجل تحسين وضع معين . لكن أحلام اليقظة سيف ذو حدين . فنحن نحتاج إليها من أجل تخيل الهدف قبل تحقيقه ، لكنها قد تكون أيضا وسيلة للمماطلة وصرفنا عن الأهداف الفعلية . نحن غالبا ما نأخذ الكثير من الوقت للتفكير في الأمور وتفادي أمور أخرى أو تصور حالات "ما يمكن أن يكون" أو "ما ينبغي أن يكون" لدرجة أننا نقضي المزيد من الوقت في عدم فعل الشيء بدلا من إنجازه فعليا .

أيا كان هدفك - سواء تعلق الأمر بتخصيص مزيد من الوقت لنفسك أو تعلم لغة جديدة أو تأسيس جمعية أو الترشح لمنصب - المهم هو التحكم في الوقت . إذا لاحظت أنك تؤجلين الأمور ، فأفضل شيء يمكنك فعله هو أن تشمري عن ساعديك وتعيدي تقييم خطتك وتطلب المساعدة إذا كنت في حاجة إليها وتبدئي بالعمل !

الخطوة الرابعة: التعامل مع التوتر والوقت معا

التعامل مع التوتر واستغلال الوقت أمران متلازمان . فالتدبير الجيد للوقت يساعد على الحد من وطأة التوتر المرتبط بضرورة إنجاز الكثير من الأمور في وقت قصير جدا . وبالمثل ، يساعدك تدبير الضغط النفسي على توفير مزيد من الوقت للقيام بالأشياء الأهم بالنسبة لك وبالتالي على تحقيق توازنك الشخصي .

قوائم الأمور التي يجب إنجازها - لماذا نحب هذه القوائم . قوائم الأمور التي يجب إنجازها مفتاح الكفاءة . عند إعداد قائمة الأمور التي يجب عليك إنجازها خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر ، ننصحك باتباع الخطوات التالية :

حددي الأولوية - أولا ، الأمور العاجلة والمهمة التي يجب القيام بها على الفور؟ ثانيا ، الأمور غير العاجلة والمهمة والتي تحتاج إلى وقتك واهتمامك؟ ثالثا ، الأمور التي يمكن أن ننتظر .

كوني واقعية - كم عدد المهام التي يمكنك القيام بها واقعا في يوم واحد دون أن تضحي بتوازنك الشخصي أو يسبب لك ذلك بعض التوتر؟

قوّضي بعض المهام - من يستطيع أن يخفف عنك عبء الوقت من خلال القيام ببعض المهام أو مساعدتك على إنجازها؟

اعلمي فورا - احرصي على عدم إنفاق الكثير من الوقت على وضع قائمة الأمور التي يجب إنجازها دون تنفيذها! اسطبي ماتم إنجازها - لا شيء يجعلك تشعرين بالارتياح عند النظر إلى قائمة الأمور التي يجب إنجازها أكثر من شطب المهام التي أكملت إنجازها . امنحي نفسك مكافأة من خلال مراجعة القائمة في كثير من الأحيان واشعري بالارتياح لرؤية كل ما استطعت إنجازها بالفعل .

بعض الأفكار للحد من التوتر المرتبط بالوقت:

- قومي بتعديل أولوياتك (من مزيد من العمل لمزيد من الوقت الشخصي أو من وقت شخصي مفرط إلى مزيد من الوقت الموجه للعمل)
- مارس الرياضة بانتظام (ممارسة الرياضة حقيقة علمية تجعلك تتمتعين بصحة جيدة وتمنحك مزيداً من الطاقة)
- ضع خطة (ولانحة بالأمور التي يجب إنجازها)
- اطلبي المساعدة عند الحاجة.

الخطوة الخامسة: كوني رحيمة مع نفسك!

لن يكون عندك الوقت الكافي للقيام بكل ما تريد إنجازه أو أن تكوني المرأة والصديقة والشريكة والابنة والقريبة والأم وجميع هذه الأدوار التي تريدين لعبها - وأن تقومي بالمناسبة بتغيير العالم في وقت فراغك. حتى وإن توفر لديك الجدول الزمني الأكثر فعالية وقائمة الأمور التي يجب إنجازها فعليك أن تكوني مرنة. قد يحصل أحياناً على الرغم توفر أفضل النوايا لإنجاز الأمور أن تصابي بمرض أو أن تجبري على حضور اجتماع في آخر لحظة أو أن تعطي الأولوية للالتزام شخصي مما يعني أنه عليك، لا محالة، أن تحذفي أموراً من قائمة الأمور التي يجب إنجازها. لذا، كوني رحيمة مع نفسك. كلما شعرت بأنك لم تعمل بما فيه الكفاية، أو بأن عليك إنجاز المزيد، أو أصابك الخوف من المضي قدماً، توقف في بعض الشيء لرصد وتقدير كل ما تقومين به بالفعل وكل ما تمكنت من إنجازه. واصلي دائماً السعي لهذا التوازن. تمسكي بإيمانك في قدراتك على تحقيق الأهداف - هذه هي الثقة الحقيقية بالنفس.

للمزيد من المعلومات حول تدبير الوقت المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي (باللغة الإنجليزية):
ميزان توازن الحياة/العمل:

<http://www.cnn.com/2008/LIVING/worklife/06/04/balance.calculator/>

الفصل الثالث:

الحضور والصوت والمظهر

”اسمي أشواق حناشي. أنا من تونس وأعمل كصحفية في قناة نسمة المغربية. أشارك أيضا في مشاريع مجتمعية من أجل تعزيز التوعية بوضع المرأة في العالم العربي والأفريقي، لاسيما النساء المصابات بفيروس نقص المناعة البشرية (الايدز). الآن، ومن خلال المنصب الذي أشغله في هذه القناة، أحاول إظهار وضع النساء وتسليط الضوء على قوتهن وتقديم أمثلة جيدة للجمهور عبر إعداد تقارير أو دعوة نساء ناجحات في مجالات مختلفة للمشاركة في برامج القناة من خلال الحديث عن حياتهن وتقاسم قصصهن مع الجمهور الواسع.

كانت تجربتي الأولى ممتعة جدا وأتذكر أول مرة حملت فيها الكاميرا لتصوير المهرجان الدولي للفيلم بتونس. كان عنوان الريبورتاج “Femmes je vous aime” (أحبكن أيتها النساء). فوجئت بمجموعة من نجوم السينما العالمية تحيطني بي. كنت متوترة بعض الشيء لكن تجربتي في المسرح وبعض النصائح حول التحكم في الصوت والحضور ساعدتني كثيرا في استرجاع ثقتي بالنفس ونجحت في هذه التجربة الأولى!

بفضل تجربتي المسرحية، أعرف كيف ألعب بصوتي وأغير النبرة وفقا لأغراض الحديث والوضع. الآن، أقوم بدبلجة العديد من نجوم السينما الأمريكية!

أنا سعيدة حقا بكل ما أنجزت وبما أفعله. أصدقائي يقولون لي أنني أبدو مختلفة عندما أحمل الميكروفونو يقولون أنني أبدو قوية وواثقة من نفسي بشكل أكبر وأنني لا أخاف من طرح أي سؤال على الشخص الذي أحاوره. - أشواق حناشي، ٢٨ سنة، صحفية بقناة نسمة، تونس.

إن الانطباع الأول مهم. فالشخص لا يحتاج إلا لبضع ثوان لتقييمك وتكوين فكرة عنك. كقائدة، ستخضعين لتقييم الأشخاص لك في كل لقاء جديد. ولأن التصورات عن النساء - الشبابات على وجه الخصوص - تفترض منهن أن يتصرفن وأن يظهرن بشكل معين في المحيط الشخصي والمهني والأماكن العامة، فإن هذه التقييمات ستكون لا محالة أشد مما تتوقعين.

يُحدد مظهرك وصوتك حضورك الشامل، سواء للأفضل أو للأسوأ. لا، لا تُحدِّد ملابسك قيمتك الشخصية أو قوتك أو استقلاليتك، لكنها قد تؤثر على حكم شخص عليك من أول وهلة. قد توضع النساء الشبابات خصوصا في قالب نمطي إذا ما وضعن ماكياج أو مساحيق التجميل أكثر من اللازم، أو إذا ما ارتدين ملابس جد مثيرة أو غير مهنية أو تحلّين بمجوهرات مذهلة. وبالمثل، يُتوقع من النساء الشبابات أن تكون أصواتهن رقيقة وعذبة لا تعكس ثقتهن بأنفسهن ولا قناعتهم. فإذا ما

أخذنا هذه الأفكار المسبقة بالاعتبار، فإن الاجتماع بأشخاص جدد أو التحدث أمام الجمهور أو إجراء مقابلات للحصول على وظيفة أو التحدث إلى وسائل الإعلام قد يصبح أمرا يبعث الرعب في الصدور. الحل يكمن في التحكم في مظهرك وصوتك وجعل ثقتك تنمو حولهما.

فيما يلي ١٠ نصائح لمساعدتك على إبقاء الثقة بأن انطباعك الأول سيكون دائما قويا ومهنيا ولا يمكن نسيانه.

* تنويه: هذه نصائح صالحة لكل مكان بغض النظر عن الثقافة أو الطبقة الاجتماعية أو السن. إلا أنها مجرد نصائح وعليك أن تتذكر دائما أن تكوني طبيعية وأصيلة في تعاملك مع الغير.

١. المظهر العام

- تخيلي ما سيراه الناس عندما ينظرون إليك. اعرفي مقدما الانطباع الذي ترغبين أن تتركه لديهم.
- ارتدي ثقتك في النفس كمعطف حتى في الأيام التي تشعرين خلالها أنك غير واثقة من نفسك بالمرّة، تذكر شيئا يجعلك تحبين نفسك أكثر وتظهري ذلك من خلال صوتك ووجهك ووقفك.
- حافظي على طاقتك متوازنة وعالية. في الأيام التي تنخفض فيها طاقتك، اشربي مزيدا من الماء وتناولي أطعمة صحية وركّزي على عدد أقل من المهام والأشخاص من أجل تكريث وقت أكثر لكل شخص تتعاملين معه أو بند من بنود مهامك.

٢. الصوت

- ثلاث خصائص قوية:
 - خفضي صوتك (تحدثي وكأنك تتكلمين من رأسك إلى صدرك)
 - ارفعي صوتك (ابعثي صوتك إلى الجزء الخلفي من الغرفة)
 - أبطني الكلام (استنشقي الهواء وتوقفي بعض الوقت وسلطي الضوء على الأمور الضرورية)
- في بعض الأحيان، عندما يتحدث شخص وهو متوتر قد يميل صوته إلى الارتفاع على طول الجُمْل التي يستخدمها بحيث يبدو كما لو كان يطرح سؤالا بدلا من التعبير: "أنا سعيد اليوم أن أكون هنا معكم؟ ما أريد أن أقوله لكم مهم فعلا؟" احرصي على إبقاء صوتك ثابتا ومعتدلا.
- استخدمتي طبقات صوتية متنوعة! لأن تغيير النبرة والتوقف عن الكلام في الوقت المناسب وتغيير وتيرة وإيقاع الحديث يساعد على تعليق اهتمام الجمهور وتشويقهم.

٣. الوجه

- تواصلني مع الجمهور واربطني بالاتصال به بعينيك - فالعيون تكشف عن صدقك وقوتك وتُعرِّف الآخرين بأنك ودودة ويمكن التقرب منك.
- إذا كنت تتحدثين إلى مجموعة من الناس، وكنت خجولة من النظر إلى أي شخص في العيون، حاولي التعرف على عدد قليل من الأشخاص ترين أن "نظراتهم ودية" وتواصلني معهم عن طريق النظر. وإذا كنت متوترة للغاية، اختاري نقطاً ثابتة في الغرفة (فوق رؤوس جمهورك وبهذه الطريقة فإنك تتجنبين النظر إلى الأرض) وركزي على تلك النقط.
- ضعي مستحضرات تجميل بدوق ولا تكثري منها واجعلي ماكياجك كلاسيكياً يسلط الضوء على عينيك أكثر من الشفاه.
- ابتسمي!

٤. الحركة

- تدريبي على الوقوف بشكل جيد (لا ترهلي كتفيك).
- إذا كان من طبيعتك استخدام اليدين عند الحديث فتعلمي استخدامهما بالشكل المناسب.
- تجنبني إقلاق الناس من خلال "رقصك" أو تمايلك من جانب إلى آخر. عندما تتحركين في القاعة عليك أن تتدربي على أن تكون المسافة بين ساقَيْكِ على قياس طول كتفيك.
- إذا كنت "تمشين وتحدثين" عليك إيجاد وتيرة والإبقاء عليها حتى لا تتحركين بسرعة.

٥. المجوهرات

التمرين: جربي انطباعك الأول على نفسك! اطلبي من صديقة أو زميلة حميمة تصوير فيلم عنك وأنت تتحدثين. شاهدي الشريط وقيمي حضورك وصوتك ومظهرك. ابدئي بوضع قائمة بالملاحظات التي أعجبتك. ثم ضعي قائمة بالأمر التي تعتقدين أن بإمكانك تحسينها. أسألي صديقتك عن انطباعاتها. ثم قومي بتصوير صديقتك وكرري معها هذا التمرين. فهذه الممارسة تعطي مزيداً من الدعم والقوة ويمكنك، أنت وصديقتك، الاستفادة منها وتعزيز الثقة بينكما.

- تذكرني أن "القليل كثير في حد ذاته" بمعنى أن تأثير عدد قليل من الإكسسوارات يكون أكبر.
- اختاري مجوهرات بسيطة من أجل تفادي إلهاء الجمهور (أي تجنبني مثلاً الأقراط المتدلّية).
- كوني متلائمة مع الموقف - فإذا كنت تحاولين الحصول على مساعدة مالية مثلاً فلا ترتدي خاتماً من الماس!
- تجنبني الأساور أو الخلاخل التي ترن مع الحركة أو تجعلك تقومين بحركة عصبية عند التحدث أمام العموم.

٦. الألوان

- الألوان السادة أفضل من خليط الرسوم والألوان.
- إذا كان لون بشرتك فاتحا، اختاري الألوان الداكنة التي تبرز عينيك. إذا كانت بشرتك داكنة، اختاري الألوان الفاتحة والمتناقضة.
- عندما تكونين في ريب من الألوان التي ستردينها، اختاري ملابس سوداء أو زرقاء داكنة - فهي تناسب الجميع وتجعلك تظهرين أكثر جمالا ومهنية!

٧. الأحذية

- اجعلي الراحة أولى أولوياتك عند اختيار الأحذية.
- اختاري ارتداء الكعب العالي في الصباح والكعب الواطي في المساء لتجنب الألم!
- غيري أحذيتك مرات كثيرة في اليوم.

٨. الملابس

- اختاري ملابس بسيطة وأنيقة ومهنية (أضيفي لمستك الخاصة).
- تجنبني القمصان المَقْوَرَة التي تكشف عن صدرك والتنانير القصيرة - من الحكمة دائما أن ترتدي ملابس محتشمة ومتحفظة أكثر بقليل من جمهورك للأسف، الصور النمطية عن الشابات اللواتي لا يرتدين لباسا موقرا تجعلهن يبدين في كثير من الأحيان أقل مصداقية. قاعدة قياسية جيدة للإجابة على سؤال "هل يجب علي أن أرتدي هذا؟" وهي أنه "إذا كان لديك شك في فعل شيء فلا تفعلينه" إذا كنت غير متأكدة من ملابسك فغيريها بملابس أخرى.

٩. الشعر/ الحجاب

- على غرار الملابس والمجوهرات تماما، لا ينبغي أن يكون الشعر ملفتا للنظر بشكل مفرط كما لا يجب ارتداء إكسسوارات كثيرة.
- إذا ترددت بالنسبة لتسريحة شعرك فقومي بلم شعرك إلى الخلف بحيث يمكن للناس أن يروا وجهك، هذا أيضا سيجعلك تبدين أكبر سنا.
- إذا كنت محجبة، اختاري طرحة من لون فاتح أو ربطة تساعد الجمهور على النظر إلى عينيك وقراءة كلام العيون. تجنبني اللعب بالطرحة أو إعادة ترتيب شالك عند الحديث.

١٠. الحوار

- حافظي على تدفق المحادثة وأصغي ملياً - انتبهي إلى الأشخاص الذين يتحدثون إليك واهتمي بالآخرين كذلك.
- إذا كنت غير متأكدة مما يجب قوله، استمري في طرح الأسئلة لتُظهري اهتمامك وابعثي عن مواضيع ذات صلة بموضوع الحديث.

للمزيد من المعلومات حول الحضور والصوت والمظهر، المرجو الاطلاع على المصدر الإلكتروني التالي (باللغة الإنجليزية):
املئي القاعة بحضورك:

<http://www.potential2success.com/beapresence.html/>

الفصل الرابع: أنواع القيادة

"القائدة الحقيقية تتمتع بالثقة بالنفس للوقوف بمفردها والشجاعة لاتخاذ القرارات الصعبة والتعاطف عند الاستماع الى احتياجات الآخرين. فهي لا تضع مخططا لتكون قائدة بل تصير كذلك بحكم جودة إنجازاتها واستقامة هدفها." - مصدر غير معروف.

ما أنواع القائدات؟ أي نوع من القائدات تريد أن تكوني؟ تتخذ القيادة كثيرا من الأشكال والأحجام. وفيما يلي بعض الأنواع المختلفة من القيادة:

١. "الاستبدادية" - يتخذ هذا النوع من القائدات القرارات من جانب واحد دون توافق مع من تقودهم أو اهتمام بآرائهم، فهن يُملين على فريقهن ما يُردن منه القيام به وكيف يرغبن إنجاز ذلك. تلك القائدات لديهن قوة اقناع، لكنهن يملن الى الحصول على ما يُرذَن باستعمال الترهيب والقوة.

٢. "القيادة المتقطعة" - يكون هؤلاء القائدات لحظات متفرقة من الإلهام والعمل ولكنهن غالبا ما يُصارعن للحفاظ على استمرارية دوافعهن لتحقيق النتائج. وبالتالي فإنَّ يكنَّ هؤلاء القائدات غير متسقات في الأداء.

٣. "القيادة الشاملة" - يريد هذا النوع من القائدات أن يعطين فرصة متساوية لكل شخص في إدارة المشروع وهذا الأمر بطبيعته ديمقراطي أكثر من اللازم، حيث أنه قد يؤدي أحيانا إلى إهدار الكثير من الوقت في المشروع قبل التوصل الى تحقيق نتائج حقيقية. تتمثل المشكلة في هذا النموذج القيادي في عدم قدرة القائدة على العمل الفعلي لأنها تنشغل بشكل كبير في محاولة التوفيق بين جميع الأطراف. وغالبا ما تقع النساء في فخ القيادة الشاملة إذ أنهن يُحاولن التحلي "بعدالة مفرطة" غير أنهن لا ينجحن، في الواقع في تحقيق تقدم ملموس.

٤. "قيادة التضحية بالنفس" - تحب القائدات هنا المقولة التالية: "أعتقد أنني سأقوم بالمهمة بنفسني فإذا لم يُمد لي أحد يد المساعدة، فسوف أسير الأمور بقدر إمكاني." يصبح هذا الموقف عائقا أمام رغبة الآخرين في المساعدة ويرتبط بأسلوب القيادة المسمى "هوس السلطة" المذكور أدناه.

٥. "القائدة الفعلية" - هؤلاء هم الأشخاص الذين يقومون بدور قيادي منذ البداية دون أن يكون لهم دور رسمي في العمل القيادي لكنهم يجدون أنفسهم تلقائياً في دور قيادي بسبب جدبتهم وتفانيهم في العمل وعلى ذلك فإن أصحاب السلطة الرسميين يتوقعون من هؤلاء بشكل غير مباشر القيام بإتمام المهام العالقة. على الرغم من سلطة هذا النوع من الأشخاص غير مباشرة، فإنهم يتمتعون بقدرة تلقائية تمكنهم من الحفاظ على تماسك فريق العمل ومن إنجاز الكثير إذا ما كلفوا بدور قيادي.

٦. "هوس السلطة" - يمثل هذا النوع من القيادة صورة نمطية شائعة جدا عن النساء في مناصب القيادة. هؤلاء القائدات يُسئَن فهم كونهن مسؤولات عن لائحة من المهام ينبغي لهن القيام بها في إطار "القيادة" - ويجدن صعوبة (حتى إلى درجة الاستياء) عندما يعرض عليهن شخص المساعدة من خلال القيام ببعض المهام المدرجة في القائمة وتقاسم العبء.

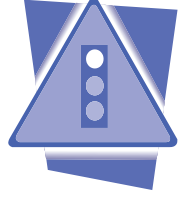
٧. "القائدة الشعبية والمتزمة بأشياء كثيرة" - أثبتن هؤلاء القائدات القدرة على القيادة الجيدة في مرحلة ما، ولكنهن تحت الطلب الدائم من قبل عدة مجموعات للعمل في مجالها ولجانها وفرقها وما إلى ذلك. فنيتهن حسنة ويمكنهن المساعدة - عند تواجدهن فعلا. لكن من جانب آخر، لا يمكن الاعتماد عليهن للعمل خارج دائرة الاجتماع وكثيرا ما يتغيبن عن العديد من الاجتماعات بسبب ارتباطهن أكثر من اللازم بمهام مختلفة.

٨. "لا تتخذي قرارا قبل أن يحين الوقت" - هذا الأسلوب القيادي شائع في معظم الأحيان لدى الأجيال الأكبر سنا من النساء (أكثر من ٥٥ عاما). تعتبر هؤلاء النساء الاجتماعات كغاية لوجودهن. فهن سريعات في تعيين اللجان وطلب المزيد من البحث وتجنب اتخاذ قرار إذا كان الإقبال على الاجتماع منخفضا، إلخ.

٩. "العين أكبر من البطن" - هذا النوع من القائدات يخترعن دائما أفكارا سامقة وأهدافا ضخمة - يصعب للأسف تحقيقها. وهذا نمط متكرر لدى القادة الشباب الذين ينطلقن في الاتجاه الصحيح ولكنهم لا يتوفرون في غالب الأحيان على العلاقات والخبرة والموارد المناسبة لتحقيق جزء كبير من الهدف. فالاجتماعات التي تدور خلالها نقاشات كبيرة لا تكون مجدية ويبدأ الناس ينجرفون بعيدا عن المجموعة.

١٠. "القيادة الحقيقية" - أفضل أسلوب للقيادة هو عندما تحفز القائدة الناس للقيام بالعمل من أجل تحقيق هدف مشترك. هذا النوع من القائدات يرى مشكلة فيتحذ الخطات اللازمة لحلها. هؤلاء القائدات لا يترددن في استشارة الآخرين للحصول على معلومات ولكن يمكنهن أيضا اتخاذ قرارات عند الاقتضاء. فهن غير مغرورات ولا مهووسات بالشهرة والحصول على الشكر والتقدير بل واضحات في عملهن في مساعدة الناس على فهم كيفية العمل من أجل تحقيق هدف مشترك ولا يبخلن بتوفير الأدوات وتقديم الأفكار والإلهام والمثابرة بغية إنجاز العمل المنشود.

توقفي: فكري



هل يبدو أي من أنواع القيادة هذه مألوفاً لديك؟ هل عملت مع هذا النوع من الأشخاص من قبل؟ أي نوع من القائدات أنت في رأيك؟ أي قائدة تريدين أن تكوني؟

صفات القائدة الفعالة

لا توجد صفة واحدة للقيادة الحقيقية. ومع ذلك، هناك بعض الصفات التي تتقاسمها الكثيرات من القائدات العظيمات وهي:

أن تكون القائدة القوية نزيهة - الأفعال والأقوال لديها يتساويان وتوفي دائماً بوعودها إلى الآخرين .

أن يكون في إمكان القائدة الفعلية خلق رؤية وتوصيلها بوضوح للجمهور لتشجيع الدعم اللازم لها وتحفيزه. لكن القائدة الأكثر فعالية هي التي تستطيع الإبقاء على الرؤية وتوجيه الآخرين حتى في أصعب الظروف.

أما القائدة الجيدة فعليها أن تسعى لتطوير قائدات جديدات من خلال مساعدة النساء على التعرف على مواهبهن وقدراتهن الفريدة ومساعدتهن على تنميتها. عندما تعملين على دعم وتعزيز القدرات القيادية لدى قريناتك فإن مكان القوة لديك تكمل بعضها البعض من أجل تعزيز نطاق وأثر جهودكن الجماعية.

يتعين على القائدات الاستماع - من خلال تشجيع الاختلاف في الآراء، يمكنك خلق مساحة آمنة للحوار الصادق والردود البناءة بين فريقك. تجنبى اعتبار الاختلاف كمصدر للصراع الشخصي مع الشركاء والزملاء. ركزي على المبادئ بدلاً من الشخصيات خلال المناقشة والحوار.

إذا كنت تأملين في أن تكوني قادرة على قيادة الآخرين، عليك أن تكوني على استعداد لتحمل المسؤولية عن نتائج العمل الجماعي. يجب أن تكون لديك الرغبة والاستعداد لتحمل مسؤولية القرار النهائي - وتقاسم النجاح مع فريقك وقبول اللوم إذا كانت النتائج غير مرضية.

التخطيط ضروري من أجل النجاح، كما سيأتي شرح ذلك بالتفصيل في فصول لاحقة من هذا الدليل. ولئن كان صحيحاً

أنه من الضروري أن تتوفر القائدة على خطة، فإن القائدة الجيدة يجب أن تكون كذلك مرنة بما فيه الكفاية للتكيف أو التغيير وفقاً للاحتياجات. تذكر دائماً، عند تنفيذ الأنشطة المبرمجة في خططك أننا نعيش في "أزمة متغيرة". تأكدي أنك على دراية بجميع الموارد والأدوات والتكنولوجيا واستفيدي منها.

قيمي أسلوبك القيادي - راجعي الدراسة الشخصية للقيادة في الجزء الأخير من هذا الدليل، الملحق ج.

للمزيد من المعلومات حول القيادة، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي (باللغة الإنجليزية):
دروس مكثفة في القيادة:

http://www.leadershipcrashcourse.com/cc_seventypes.html

الفصل الخامس: واقع وحقائق القيادة

"هناك العديد من الأمور الأخرى التي ينبغي عليك كامرأة أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذك قرار المشاركة في الانتخابات. المرأة قد تبدو للآخرين وكأنها طائشة وكما لو كانت ستتخلى عن عائلتها فور انتخابها. المجتمع لا يرى أنه أمر طبيعي أن تلعب دورا في القيادة وأن تكوني أما بعد ذلك. عليك أن تقفي منتصبة القامة وأن تثبتي أن بإمكانك أن تكوني قائدة من نوعية جيدة... لا ينبغي للفشل أن يشيطك. الفشل جزء من القيادة. لا أحد ينجح في كل ما يريد. ثمة دائما فائز وخاسر وعندما تخسرين، يجب عليك أن تُقدري ذلك الفشل لأنه جزء من اللعبة. ما عليك سوى البقاء في اللعبة وربما تتمكنين من الفوز في المرة المقبلة." - فخامة السيدة سيسيليا أوغوال (Cecilia Ogwal)، برلمانية، أوغندا، مقتطف من خطابها لإقناع حزبها السياسي بأن بإمكانها الترشح لمنصب رئاسة الحزب.

القائدات الناجحات يكرسن حياتهن للقضايا التي يدافعن عنها ولخدمة الآخرين. هذا التفاني هو الوقود الذي تحتاجين إليه من أجل تنظيم وتحفيز الآخرين وحثهم على استلهام التغيير. ولكن ما الذي يحدث عندما تعترضين التحديات - الشخصية والمهنية والسياسية - طريق التغيير الذي تحاولين إلهام الآخرين به، وتجعلك تشعرين بالعجز؟ نحن نسمي هذه التحديات والعوائق "واقع القيادة".

الخبر السيئ: لا مفر من العوائق. ستشعرين في بعض الأحيان بالاكتئاب وبالضغط من فرط المهام. سوف تواجهين المحن وتُقابلين "بالرفض" وستفقدن الثقة بنفسك سوف ترتكبين أخطاء وتُقدمين على الاستسلام. سوف تشعرين وكأنك مشلولة بسبب الافتقار للأجوبة والدعم والموارد وعندما تنظرين إلى جميع النساء اللواتي تُعجبين بنجاحهن سوف تعتقدن أن الأمر كان بطريقة ما أسهل بالنسبة لهن.

الخبر السار: كل امرأة يخالجهما نفس الشعور في بعض الأحيان وتمر بتجارب واقع القيادة في سياق خاص بها. وهذا يعني أنك لست أبدا وحيدة في مواجهة تحديات واقِعك الخاص. سيساعدك استيعاب حقائق القيادة على تعزيز قدرتك على الشعور بالرضا في المستقبل. وإليك طريقة فهم واقع القيادة وحقائقها:

الخطوة الأولى: انتبهي إلى الحقائق التي قد تواجهينها

• مسائل عائلية

- محاولة مواصلة التعلُّم
- التعب (الذهني والجسدي "الإرهاق")
- التمويل
- العلاقات (الشروع في العلاقات وإنهائها)
- التعامل مع البيروقراطية
- تغيير السكن
- تغيير الوظيفة
- الانتقاد
- التشكيك في النفس
- ردة فعل عنيفة
- التحرش
- _____
- _____
- _____

بعض النصائح حول الحفاظ على زخم القيادة عند التعامل مع التحديات:

- بناء الثقة بين الأقران.
- كوني متحمسة لما تفعلين - إذا كنت غير متحمسة، فلن تكوني قادرة على إلهام أو تحفيز الآخرين.
- احرصى دائما أبدا على تقاسم الشكر والتقدير و قولي دائما أن الفضل في كل ما تحقّق من إنجاز يعود إلى الفريق بأكمله.
- من المهم بالنسبة للعاملين معك أن يشعروا بالتقدير وأن يحسوا بأنهم يقومون بعمل جيد، لذلك يجب عليك دائما أن ترددي ذلك على مسامعهم.
- كوني مرحة! الناس يقترّبون منك إذا كنت مرحة - ليس عليك أن تكون جديّة أو صعبة كي يقدرك الناس أو يحترمونك.
- لا تستسلمي ولا تتركي همتك تثبط، قد يكون الوضع صعبا أحيانا ولكن تذكري أن تخصصي بعض الوقت للتواصل والإصغاء كي تكوني قوية وكي لا تتخلي عن عملك.
- حددي الأهداف دائما فهي تساعدك على التركيز.
- امشي دائما مرفوعة الرأس، لأن طأطأة الرأس تدل على الدونية. أنت امرأة، فما هو الضرر؟ لا تأسفي على كونك امرأة، بل إفخري واحفلي بذلك!

توقفي: فكري



ماذا أضفت إلى قائمة حقائقك القيادية - بالنسبة للماضي والحاضر وماذا تتوقعين في

المستقبل القريب والبعيد؟

الخطوة الثانية: الحفاظ على النظرة التفاؤلية

في كثيرٍ من الأحيان، يكون لحقائق القيادة مفعول قد يَشُلُّ الحركة ويجعلك بحاجة إلى شيء "تتمسكين به" - كخطة الأصلية أو بعض الذكريات السعيدة عندما كانت الأمور أسهل أو تَدُكّر بعض العلاقات الماضية أو استحضار بعض الأهداف المهنية أو السياسية المهزوزة. جميع هذه الأمور تُصعّب عليك الإيمان بعملك وبقدرتك على المُضيّ قُدماً. لكنك إذا استطعت الحفاظ على ثقّتك في قدراتك فإنك ستعرفين

أن إنتاجك جيد بما فيه الكفاية وقابل للتطبيق . ستعرفين أن خطتك قد تحتاج إلى تعديل أو أن واقع هذه الصراعات سيسفر عن درس أعمق لم يُكتشف بعد (رُبَّ ضارةٍ نافعة!). حافظي على هذه النظرة التفاؤلية حتى وإن بدا ذلك صعبا . وإذا لم تتمكني من ذلك، فكّري في الدور الأول الذي قمت به كقائدة: إشراك وإلهام الآخرين .

الخطوة الثالثة: عزّزي شبكة الدعم الشخصي والمهني لديك

لا يمكنك القيام بكل شيء بمفردك - أنت بحاجة إلى الناس . عندما تواجهين واقع القيادة، إبحثي عن الأشخاص الذين من شأنهم أن يسدوك نصائح جيدة ولا يحكمون على الوضع فقط . حاولي الابتعاد عن الأشخاص الذين يزيدون من هول المسألة - أنت لست بحاجة إلى من يحبطك . عندما تشعرين بالضعف والإحباط عليك اختيار الأشخاص الذين ترغبين في التحدث إليهم قد يكون ذلك الشخص في بعض الأحيان هو شريك حياتك وأحيانا أخرى قد لا يكون الشخص المناسب . تساءلي، "من هم الأشخاص الذين سيقفون بجانبني عندما أكون في أشد الحاجة إليهم؟"

إليك بعض الأفكار والنصائح من نساء من أجيال مختلفة ومن جميع أنحاء العالم بشأن مختلف أشكال الواقع الذي يواجهنه، وكذلك كيفية تعاملهن معه .

بخصوص تعزيز ثققتك بالنفس:

"المجتمعات لا تقبل بسهولة الأشخاص البارزين . أولئك الذين يتمكنون من البروز والتميز يجدون أنفسهم محل توقعات إضافية مفروضة عليهم، وهذا ينطبق بشكل خاص على النساء . علينا أن نتذكر أن الكثير من النساء مبرجات على الاستسلام . وبالتالي فإن مكافحة هذه الغريزة تصير التزاما على مدى الحياة . النساء يُعَوّلن علينا للقيام بذلك" . طالبة، المغرب، ٢٢ سنة .

بخصوص كونك امرأة في مواجهة الصور النمطية:

"هناك صور نمطية عن المرأة في كثير من المجتمعات وكثيرا ما تتلازم فكرة القيادة النسائية بضرورة تشبُّه المرأة بالرجل والتصرف مثله من أجل المضيّ قُدّما . علينا أن نستفيد من تسليط الأضواء عالميا على تعزيز الحقوق الإنسانية للمرأة . كونك امرأة يدعو للحفول به وتحقيق أقصى استفادة منه"، مستشارة شابة، ليبيا، ٣٠ سنة .

بخصوص تجنب "الإرهاق المهني":

"من السهل أن تشاركي في أنشطة ومجالات كثيرة إلى درجة عدم التمكن من العمل على أي شيء . من المهم أن تعيدي تأطير

تفكيرك، فعليك أن تفكري في نفسك أولاً وأن تتذكري أنك إذا لم تركزي طاقتك على الناس والأنشطة التي تجلب الفرحة والشعور بالاكتمال والإحساس بالانتماء للمجتمع، فإنك لن تكوني خلاقة ولن تنجز الكثير. "متخصصة في الأعمال والتكنولوجيا، تونس، ٢٩ سنة.

بخصوص الرفض والتفويض:

"عليك أن تتعلمي قول 'لا' من أجل احترام وقتك الخاص. من المهم جدا معرفة كيفية تفويض الآخرين لإتمام الأعمال. بعض أفضل القادة هم هؤلاء القادرون على تفويض المهام وتحقيق إنجاز العمل من خلال تجميع الآخرين حوله والحصول على قسط من الراحة لقيادة أفضل!"، ناشطة في حزب سياسي، مصر، ٣٠ سنة.

بخصوص تقبل كلمة "لا" أو الدعوة إلى التوافق:

"هل سيجيبك الناس بكلمة 'لا'؟ أجل. كيفية تعاملك مع الرفض ستغير مجرى الأمور. ومع ذلك، لا يجب عليك أن تتجاوز نفسك أو بقيمك. عليك أن تعرفي نفسك والمعارك التي تختارين خوضها ولكن يجب عليك أيضا أن تعرفي الأمور التي لا تتنازلين عنها. معرفتك لنفسك ولما ترغبين القيام به أمران أساسيان. اعرفي مسبقا ما هي الخطوط الحمراء التي لا يجب تجاوزها." ناشطة في مجال حقوق المرأة، سلوفينيا، ٦٢ سنة.

بخصوص البيروقراطية والواقع السياسي:

"إن العراقيين التي قد تفرضها بعض الإدارات أو عدم وجود فضاء أو حرية سياسية قد يتسبب في اكتئاب مدمر وشعور بالرغبة في الاستسلام. ببساطة، تخرج المعركة التي تواجهينها عن إرادتك وتحكّمك. تكون القيادة في بعض المجتمعات صعبة. وأول خطوة هي ألا نفقد الأمل، هناك بدائل وأمور كثيرة يمكننا الاستعانة بها. علينا أن نستخدم الأدوات المتوفرة لدينا داخل الثقافات المهيمنة. التمييز الإيجابي والاهتمام بالإصلاح والحديث عن تمكين المرأة - استغلي هذه الموجة للبحار. إذا واجهتنا عقبة، علينا أن نغير طريقنا." كاتبة، ليبيا، ٣٥ سنة.

للمزيد من المعلومات حول واقع وحقائق القيادة، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي (باللغة العربية):
تطوير القيادة النسائية

http://www.ndi.org/files/2248_guide_womenleadership_arabic_123107.pdf

الجزء الثاني:

تقوية القدرات

على القيادة

مدخل لتعزيز القدرات

الفرق شتان بين أن تكون للمرء فكرة عظيمة و بين القدرة على بلورتها وتحويلها إلى واقع ملموس . تحتاج القيادة إلى عمل طويل! ها أنتِ قد فرغتِ من بناء الثقة في النفس من أجل المشاركة، ماهي خطواتك التالية؟ صحيح أن ثقتك في نفسك وسيلة ضرورية لنجاحك على المدى الطويل، غير أن هذه الثقة تحتاج بالمقابل إلى أن تدعمها القدرة، أي المهارات التي ستساعدك على تدبير الجوانب العملية والتطبيقية عند تخطيط المشروع وتنظيمه في سبيل تحسين وضعيتك مجتمعا.

يقدم هذا الفصل المهارات الجوهرية التي يمكنك استعمالها للمشروع في تحويل أفكارك إلى أفعال . ستنجزين التمارين وتتعلمين أساسيات صياغة الرسالة وتنظيم المشروع والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وحشد الأموال بغية دعم مجهوداتك . وكذلك ستقومين بالإطلاع على تجارب بعض النساء رائدات الشباب بشأن اكتساب هذه المهارات الأساسية وممارستها.

الفصل الأول:

تعرفني على شغفك

”اسمي ونام وأنا مغربية. شغفي يتمحور حول العمل الاجتماعي وأشعر بأن مهمتي في الحياة تكمن في خدمة الآخرين. الرحلة مثيرة من أجل اكتشاف شغف الإنسان والإحساس به، خاصة عندما يحظى هذا الأخير بالتشجيع والدعم. ولطالما كنت أهتم بفكرة مناصرة القضايا النبيلة والعدالة وجعل الناس يبتعدون عن التمرکز حول أنفسهم وجعلهم يفكرون في المصلحة العامة وفي الإرث الذي سنتركه للأجيال المقبلة.

لا يسعني إلا أن أفكر في دورنا كشابات من أجل صنع السياسات والقرارات لأن النتائج ستدفع بحياتنا إما للرفاهية أو للإحباط في السنوات القادمة. يمكن للنساء الشابات المقتنعات اقتناعاً قوياً بقضية معينة بفضل التحلي بالأفكار والمواقف الإيجابية، أن يؤثرن في عملية صناعة السياسات والقرارات برمتها من أجل المطالبة بحقوقنا وممارسة مهامنا بكل حرية ودون ضغط مع تفعيل التغيير الإيجابي حولنا.

إنني أحاول أن أثبت الوعي بين الشابات بشأن كل المساهمات التي يمكنهن أن ينجزنها ليكن أكثر بروزاً وليثبتن أن الشباب جزء مهم في عملية صنع القرار. ويمكنهن أيضاً أن يتحلين بأفكار ناضجة ورائعة، يستطعن أن يحولنها إلى عمل جاد ومجتهد من أجل خدمة مجتمعاتهن والتعبير عن سبل تحسين أوضاع الناس الذين يعيشون في ظروف صعبة في المجتمع ومناصرة قضاياهم.

أعتقد أن الوقت قد حان بالنسبة للشباب المغربي ليفصح عما يخالج صدره! لقد ظل في الخفاء لمدة طويلة كما لو لم تكن له أي مصلحة تُذكر. ولعل انخراطهم في القضايا الاجتماعية والسياسية أصبح اليوم أمراً حاسماً، إذ أننا لاحظنا على مدى السنوات القليلة الأخيرة كيف أن معظم البلدان النامية أصبحت تخطو خطوات جبارة وتتقدم بسرعة الضوء. ولذلك أشعر أن مسؤوليتي كمواطنة في هذا البلد تكمن في أن أكون نشيطة على أرض الواقع بالقدر الذي أنشط به على المستوى الفكري وأن أعبر عما يدور في أذهان المواطنين الآخرين لكي نكون كلنا فاعلين مدفوعين بروح الوطنية وبالرغبة في عيش حياة أفضل.

يكمن دوري كامرأة شابة أيضاً في تنوير النساء وتمكينهن من أن يصرن أكثر فعالية إن كن يؤمن بأن لديهن أسئلة تحتاج لأجوبة. لقد استمعنا إلى الكثير من صانعي السياسات وها قد أتى الآن دورنا لكي تكون لنا كلمتنا بشأن ما يهمنا ولكي نعبر عن حاجاتنا ورغباتنا وأمانينا بكل ثقة. إن الشغف بالسياسة أمر يسري فينا ويمكنه أن يدفع الناس إلى الأمل والرفاهية ومتعة العمل المشترك بنكران الذات من أجل تحسين حياة الجميع. ”و نام خليفة — المغرب — ٢٥ سنة.

ما الذي يدفعك للقيادة؟ إن كنت تطالعين هذا الدليل، فإنك بالفعل تشعرين بالتعاطف والاهتمام بمجتمعك بما يكفي لإدراكك أنك تريدين القيام بشيء معين من أجل تحسين وضعيته. ومعنى ذلك أيضا أن لديك الثقة في أن تؤمني بقدراتك على الريادة من أجل إنجاز ذلك. وإذا كنت تنتمين إلى منظمة قائمة، فقد يتوفر لك في إطار عملها مهمة محددة كتحسين التعليم أو استقطاب المزيد من الأعضاء للفرع المحلي لحزبك السياسي. وحتى إذا لم تكوني تعملين في هذا النوع من الهياكل الرسمية، فإنه يمكنك مع ذلك أن تبذلي مجهودا من أجل التعرف على قضايا مجتمعك التي تهتمك أكثر من غيرها والتي من شأنها أن تحول شغفك تجاه هذه القضايا إلى عمل ذي معنى.

الخطوة الأولى: قيمى انخراطك حاليا

الرجا أن ترجعي إلى جوابك عن السؤال المتعلق بالمشاركة المجتمعية والوارد في تقييم توازنك. حاولي أن تفكري كيف أجبت على الأسئلة المتعلقة بالانخراط في المجتمع وكيف فكرت في فرص المشاركة السياسية والمدنية المتاحة لك (كجمعيات الأحياء والعمل التطوعي والخدمة الاجتماعية والأحزاب السياسية). فكري في القضايا التي تعرفين عنها الكثير وتلك التي تعرفين عنها القليل والقضايا الأخرى التي لا تكادين تعرفين عنها شيئا ولكن قد تودين معرفة المزيد عنها والتي يمكن أن ترغبين في الانخراط فيها. وقد تشمل هذه القضايا ما يلي:

● الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة

● السياسة البيئية

● لعرق والهوية

● الحقوق القانونية للمرأة

● المشاركة السياسية والتوعية

● الصحة الإيجابية

● العنف ضد المرأة

● النمو الاقتصادي

● الفنون والثقافة

● حقوق الحيوانات

- _____
- _____
- _____

الخطوة الثانية: أنجز تقييم احتياجات المجتمع

بعد تحديد القضايا التي ترغبين في التركيز عليها، من المهم أن تقيمي تقييمًا دقيقًا وصحيحًا كيف يمكن لمجتمعك المحلي أو لمجتمعات محددة أن تتأثر بهذه القضايا. سواء كنت تقومين بهذا الأمر باسم منظمته أو باسم حزبك السياسي أو بشكل غير رسمي كفرد أو مع الأصدقاء، فإن تقييم المجتمع لن يساعدك فحسب على تقييم الموارد المتوفرة لديك مُسبقًا، ولكن بشكل أهم سيساعدك على إيجاد مكامن القوة لديك ومعرفة الموارد المتوفرة أو غير المتوفرة لديك. يعتبر جمع المعلومات خطوة حاسمة في سبيل تطوير وصياغة خطة المشروع.

ومن أجل الوصول إلى تقييم فعال وناجع للاحتياجات المجتمعية، يتعين تتبع الخطوات التالية:

١. **تحديد فريقك:** اختاري الأشخاص المناسبين لمساعدتك على إنجاز التقييم. قد يكون هؤلاء أعضاء في لجنة داخل تنظيمك أو مجموعة من الأصدقاء المهتمين بمساعدتك في القضية المتبناه. يجب أيضا أن تستدعي أشخاصا يعرفون قضيتك أو قضاياك بشكل عميق ويتوفرون على علاقات جيدة داخل المجتمع.

٢. **قومي بصياغة أسئلة التقييم:** فكّري في الأسئلة التي تحتاجين للإجابة عليها واكتبها ثم ناقشها مع فريقك. يجب أن تضم الأسئلة أشياء من قبيل:

- ما هي المشكلة التي يواجهها مجتمعك بشكل خاص؟
- ما هي الخدمات التي ستعالج هذه المشكلة؟
- ما هي السياسات؟
- ما هي هيئة اتخاذ القرار التي يمكن أن تؤثر في تلك السياسات؟
- ما هي الخطوات أو الأعمال التي من شأنها أن توفر حلولاً فورية للمشكلة؟
- ما هي الخطوات أو الأعمال التي يمكن أن تغير السياسة التي تساهم في تفاقم المشكلة؟

٣. **حددي خطة التقييم:** قرري مع فريقك كيف ستجمعين المعلومات، إما بتعبئة استبيان مباشر من خلال الطرق على الأبواب السكنية أو بالبريد الإلكتروني أو على الانترنت أو باللقاء المباشر أو بتنظيم منتديات في المجتمع أو - إن كانت الموارد وكان السياق يسمحان بذلك - عبر تنظيم مجموعات بؤرية مصغرة. تذكر دائما أن تقييم الاحتياجات يمكن أن يُنجز بشكل غير رسمي من خلال المحادثات والملاحظة. لكن استعمال القنوات الرسمية كالاتتماعات والمنتديات مناسب أكثر لبناء قاعدة داعمة لأنشطتك المستقبلية.

٤. **كوفي مَرِنَة:** استعدي لأن تكون بعض الأسئلة وبعض العناصر في مقترحك ومنهجيتك في للتغيير أو المواءمة أثناء مسار العملية. فبعد اللقاء والحديث مع أعضاء أفراد المجتمع، ستصبح القضايا الرئيسية معروفة لديك وسيطلب ذلك منك تغيير وتعديل بعض الأسئلة وحذف بعضها الآخر.

٥. **اجمعي معلوماتك وقومي بتقاسمها:** اکتبي ما توصلت إليه من نتائج وتقاسمي ذلك مع فريقك لمناقشة الخطوات الموالية.

الخطوة الثالثة: انجاز تحليل (SWOT) تحليل مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات

إن تحليل (SWOT) وسيلة مناسبة تساعدك أثناء التخطيط الفعال لمشروعك وتساعدك على إلقاء نظرة عميقة لما قمت بتقييمه من حيث احتياجات المجتمع، لكي تستطيعي اتخاذ القرار بشأن الأنشطة المناسبة. وتعني كلمة (SWOT) بالانجليزية مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

مكامن القوة	انظري إلى مكامن القوة الداخلية	مثلا: أنا/ منظمتي أو جمعيتي تحظى بثقة المجتمع أو أنك تلقيت فضلا دراسيا حول القضية التي تعملين على مناصرتها وأنك تتمتعين بخبرة في الميدان.
مكامن الضعف	قومي بتقييم مكامن ضعفك الداخلية	مثلا: أنا لا أنتمي لمنظمة رسمية أو أنني لا أتوفر على أي متطوعين حاليين لمساعدتي على توزيع المطويات.
الفرص	حددي الفرص الخارجية التي ستعمل لصالحك	مثلا: أستاذك متزوج أو أستاذتك متزوجة مُنسَّق إذاعي مستقل قد يكون مستعدا لبرمجة اقتراحاتك أو قد يسمح لك ببيت رسالتك على الهواء أو أن الحكومة أعلنت للتو عن مبادرة حول قضية ذات صلة بمشروعك وعلى ذلك ينمو وعي عمومي تستطيعين أن تستفيدي منه في مشروعك.
التهديدات	حددي التهديدات الخارجية المضادة لقضيتك	مثلا: ينظر المجتمع أو الحكومة إلى قضيتك على أنها عمل يرفضه العُرف الاجتماعي أو الديني أو أن هناك فترة انتخابات ومن ثم يصعب الحصول على دعم من صانعي القرار المنشغلين بالحملة الانتخابية أو هناك أزمة مالية لا تسمح للأفراد بتقديم التبرعات.

الخطوة الرابعة: استعملي تحليل SWOT لبلورة خطة العمل

قرري كيف أن مكامن القوة لديك تفوق بكثير مكامن الضعف وحللي كيف يمكن لفرصك أن تفوق التهديدات والعراقيل التي قد تتعرضين لها. مثلا، إذا كانت مكامن الضعف لديك عبارة عن نقص في الموارد البشرية إلا أن منظمته تتوفر على علاقات جيدة مع عدد من أفراد المجتمع، عندئذ استعملي هذه العلاقات لاستقطاب المتطوعين للعمل في مشروعك. لكن عليك ألا تتعمقي كثيرا في الأمور حيث أنك تحتاجين إلى صياغة رسالة مُقنعة تبين مكامن الشغف والاهتمام التي حددتها في مجتمعك وذلك قبل أن تشرعي في استقطاب الآخرين.

للمزيد من المعلومات حول التعرف على الشغف، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي (باللغة الإنجليزية والعربية):
دليل العمل الفعال

TakingITGlobal: http://www.tigweb.org/action/guide/Guide_to_Action.pdf

الفصل الثاني: بلورة الرسالة وصياغتها وتبليغها

”تحتاجين للرسالة المناسبة وتبليغها للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وعدة مرات وبأشكال مختلفة“. كاثي آلين، مستشارة سياسية، الولايات المتحدة الأمريكية.

ما الذي تريدن تبليغه للعالم؟ فكري في جمهورك. من هم الذين تنوين إقناعهم؟ سيساعدك هذا الفصل على التعرف بشكل أفضل على ما تريدن قوله وكيف تقولينه لكي تكونين أكثر إقناعا - أما الخبر الجيد هنا فهو أنك استطعت سلفا أن تتحكمي في ثقك بالنفس وتعلمت كيف تقدمين نفسك على أفضل نحو ومن هنا فقد قطعت نصف الطريق لبلوغ هذا الهدف!

إن رسالتك هي الرسالة التي تُثبَّت كل ما تحاولين بلوغه؛ إذ أنها ستشكل حجر الزاوية لاقتراحاتك إلى المانحين المحتملين والممكنين. ستكون هي ما تبليغينه لجمهورك الكبير والصغير. ستكون هي ما توصلينه لوسائل الإعلام والمتطوعين وأولئك الذين تحاولين حشدهم حول قضيتك. يجب إذن أن تكون الرسالة مختصرة ومقنعة وشاملة. لا يجب أن تكون رسالتك موجهة بشكل ثابت لا يتغير، بل يجب أن تكون قابلة للتكييف لكي تستجيب لمصالح (واهتمامات) مختلف الجماهير.

الخطوة الأولى: صياغة الرسالة

نموذج رسالة:

”يستحق كل واحد منا فرصة ثانية.“

«لا تحظى الأمهات العازبات بالجزائر بأي دعم أو حقوق، لكن لكل واحدة منهن الحق في فرصة ثانية وفي انطلاقة جديدة. لهذا أسعى إلى تأسيس منظمة غير حكومية جديدة، اسمها "الفرصة الثانية". أريد أن أحسن وضعية الأمهات العازبات في الجزائر وأن أساعدهن على إيجاد العمل والانطلاق من جديد" أمل، ٢٦ سنة، الجزائر.

أجيبني على الأسئلة التالية:

١. ما هي المشكلة التي أحاول أن أحلها؟
٢. لماذا عليكم أنتم أن تهتموا بالأمر؟ (حددي من هم المخاطبون "أنتم" من بين مختلف الفئات التي ستستهدفينها - المانحين أو الأسرة أو المتطوعين المحتملين أو القادة السياسيين أو وسائل الإعلام - ولا تترددي في هذه الفقرة في إضافة حقائق داعمة أو إحصائيات ذات صلة وأهمية بالنسبة للجمهور المستهدف).
٣. ما الذي سأفعله بشأن ذلك؟ (أذكرني على الأكثر ثلاث مقترحات لمعالجة المشكلة).
٤. ما الذي أريده منكم؟ (كوني مختصرة ودقيقة، فخير الكلام ما قل ودل).

أنظري إلى أجوبتك . ابدئي بالتفكير في الكلمات التي تصفين بها المشكلة التي تريدين حلها ومدى أملك في الوصول إلى حل .
ابحثي عن كلمة يمكنك أن تبني حولها رسالتك الكاملة . مثلا: العدالة أو الإنصاف أو النساء أو السلام أو التغيير .

الخطوة الثانية : هيكلية طريقة التبليغ

كرائدة، غالبا ما استجدين نفسك في أوضاع عليك أن تتحدّثي فيها أمام الجمهور لتُعلميه وتبعثين فيه الإحساس بالقضية أو لطلب التمويل منه . سيتعين عليك أيضا تقديم نفس الحجج في شكل مداخلة مكتوبة . وستحتاجين لا محالة إلى تقويم أسلوب مداخلتك أو رسالتك حسب جمهورك أو متطلباتك . وفي هذا الأمر أيضا هناك عناصر حاسمة وضرورية بالنسبة لكل مداخلة مكتوبة أو شفوية عندما يتعلق الأمر ببلورة وصياغة إستراتيجية فعالة لتقديم رسالتك :

التعريف:

تذكيري دائما أن تقدمي نفسك - قولي " اسمي... منظمتي... " لا تنسي أن تخبري الناس عن مسقط رأسك . فإذا حدّثتهم عن نفسك وعن مسقط رأسك فإن ذلك يضيف المزيد من الأصالة والمصداقية على شغفك واهتمامك وكل ما تحاولين الوصول إليه . اجعلي أول كلمات تنفوهين بها قوية قدر الإمكان كي تتمكني من توصيل وتبليغ هذا الشغف .

ما هي المشكلة؟

اختاري كلمات وعبارات قوية - مثلا "المجتمع و"الأمل" و«الفخر المدني» - فهي كلمات تخاطب الأحاسيس مباشرة وتثير في جمهورك ردة الفعل المنتظرة .

ما الذي ستقومين به بشأنها؟

اشرحي مشروعك في بضع كلمات وكوفي دقيقة في ذلك وصميمة . ما هي المشكلة وما الذي ستقومين به بشأنها؟

أمثلة لدعم خطتك:

كوفي حساسة اتجاه اهتمامات جمهورك واستعملي كلمات لتساعدك على ربط خيط تسلسل أفكاره، مثلا: "أنت أب وأنت

أم فأنتما تعرفان ماذا يعني هذا الأمر "أو" ربما قد صادفتم مثل هذه الوضعية من قبل "أو" أنت تعرفين ذلك الإحساس المرتبط بمثل هذه التجربة. "استعملي الإحصائيات والطرائف وقدمي أمثلة من الواقع.

عودي إلى رسالتك واشكري جمهورك:

لكي تنتهي، قولي الجملة الأخيرة "وختاماً" ثم عودي إلى رسالتك - ما هي المشكلة وما الذي ستقومين به تجاهها. من جهة أخرى، أشيري إلى ما ستستطيعين القيام به لمعالجة هذه المشكلة من خلال مساعدة الطرف الآخر. ثم اذكري اسمك مرة أخرى واشكري الحضور.

الخطوة الثالثة: التمرين والتمرين ولا شيء غير التمرين

ستنجح رسالتك فقط إذا كنت قد حفظتها عن ظهر قلب واختبرتها على جماهير متنوعة. اختبريها مع الأصدقاء أو الأسرة أو الزملاء أو الغرباء أو في الشارع أو في المتجر. تعودي على انسياب الكلمات من فمك. استمتعي بتجسد شغفك في هذه الكلمات. لعل هذا هو أفضل استعداد وتحضير للفرص المستقبلية عندما ستسلط عليك الأضواء لتتواصلي مع جمهور أو مع شخصية مهمة.

للمزيد من المعلومات حول صياغة وتبليغ الرسالة، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي:
إستراتيجية صياغة وتبليغ الرسالة:

<http://www.wdn.org/sites/default/files/WinstonMessageEnglish.pdf>

الفصل الثالث: التخطيط للمشروع

"لا ترتجلي الأمور أبدا، يجب دائما أن تتوفري على خطة"، كيلي أرينا، معلقة سابقة بقسم أخبار العدالة بشبكة - CNN كاييل نيوز نتوروك، الولايات المتحدة الأمريكية

يعتبر التخطيط الإستراتيجي الحذر خطوة حاسمة لمشروعك. سواء كنت ترغبين في محاربة الأمية في مجتمعك أو التخفيف من وطأة الفقر أو المرافعة من أجل تغيير قانون معين، فإن جودة مشروعك تعتمد على مدى حسن تخطيطك له في مراحله الأولى. فالخطة المحكمة ضرورية أيضا لك لكي تستطيعي الشروع في صياغة وثيقة مفاهيمك ومقترحاتك الموجهة لمموليك المحتملين. ومن بين الطرق الناجعة للتخطيط لمشروعك، يمكنك أن تتبعي مقاربة SMART "سمارت" وهي وسيلة بسيطة يمكن استعمالها للتأكد من أن مخططات مشروعك:

- دقيقة (Specific)
- قابلة للقياس (Measurable)
- قابلة للإنجاز (Achievable)
- صميمية (Relevant)
- محددة زمنيا (Time-bound)

الدقة: يجب أن تكون خطتك صائبة ومحددة ومختصرة.

اسألي نفسك: ما هي الخطوات الصحيحة التي سأحتاجها لبلوغ هدي؟ ما هي الموارد المحددة التي سأحتاجها؟ ما هي النتائج الملموسة التي أريد أن أراها؟

قابلية القياس: ضعي خطتك في إطار يسمح لك بقياس وتقييم تطورك والنتائج الواسعة لمشروعك.

اسألي نفسك: ما هي المعايير الملموسة التي ستسمح لي بالتعرف على ما إذا كان مشروعك على درب النجاح؟

قابلية الإنجاز: تريدين خطة مشروعك أن تتوفر على أهداف عملية وواقعية.

اسألي نفسك: هل أهدافي أقل مما أصبو إليه؟ أم أنني أطمح لأكثر منها؟ هل أهدافي المُسَطَّرة في مشروعك واقعية ويمكن فعلا

تحقيقها؟ هل أعرف كيف أصل إلى نوع الموارد التي أحتاجها لتنفيذ خطة مشروعى؟

صميمية: يجب أن يتوفر مشروعك على خطوات مرتبطة بأهدافك العامة.
أسأل نفسك: هل تساهم خطوات مخططي بشكل مباشر في إنجاز أهداف مشروعى؟

التحديد الزمني: تحتاج خطة مشروعك إلى إدراج إطار زمني يشير إلى كل مرحلة من مراحل مشروعك ويفصل في الأعمال التي تنوین إنجازها في كل خطوة.

أسأل نفسك: ما هو الإطار الزمني الذي أريد أن أطوره وأنجز فيه هذا المشروع؟ ما الذي يمكن تحقيقه في ذلك الإطار الزمني؟ ما الذي يحدث في هذا الإطار الزمني والذي يمكن أن يؤدي إلى بروز مهم لمشروعى أو يمكنه أن يكون له تأثير على قضيتي؟

إن خطة عملك هي التخطيط الأولي لبرنامجك. فكري فيها - عليك أن تقدمي خطتك كلما تقدمت بطلب للتمويل (فالناس نادرا ما يعطون المال لدعم مشروع ما لم يعرفوا فيما ستستعمل الأموال - خطتك هي التي تتولى إبراز ذلك لهم!) كل ما تقومين به في إطار مشروعك - طلب المال أو الرفع من بروزه أو شرح التطور - يتطلب خطة عمل "سمارت" SMART مهيأة مسبقا.

تذكري أن تخطيط سمارت SMART لا ينطبق على قضيتك فحسب، فهذا المقرب يمكن أن يُستعمل أيضا في التخطيط للسنتين المقبلتين من حياتك أو لتقوية مهاراتك القيادية أو تطوير طريقة عيش صحية أكثر - تستفيد كل هذه المبادرات أيضا من خطة العمل. ببسيط العبارة، تكون النتائج أفضل، سواء تعلق الأمر بمناصرة قضيتك أو بحياتك الشخصية عندما يتم التخطيط لها.

هيكل لنموذج خطة مشروع:

ينبغي أن تضم الخطة النموذجية للمشروع ما يلي:

- الصياغة
- التنفيذ
- التقييم

الخطوة الأولى: الصياغة

صفي مشروعك وأجيبى على الأسئلة الرئيسة وعالجي نقاطا مهمة من قبيل:

تخطيط المشروع مقابل التخطيط الاستراتيجي:

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟ إنها عملية تحديد الأولويات على المدى المتوسط إلى المدى البعيد.

الخطة الإستراتيجية خطة على المدى البعيد لمنظمة معينة مهياً بطريقة تشاركية حيث أن مختلف الأشخاص (الموظفين والقادة) ينخرطون في إنجازها. تتسم الخطة الإستراتيجية بمراعاة المهمة ورؤية المنظمة على المدى البعيد.

متى يتم استعماله؟ إن التخطيط الاستراتيجي أمر مهم لكنه ليس أمراً تحتاجين لإنجازه إلا عندما تكونين جزءاً من منظمة. بيد أنه من الجيد دائماً التفكير في أهدافك الكبيرة والتأكد من أن الأنشطة التي تخططين لها تتماشى مع إستراتيجيتك وتتناسق معها على المدى البعيد.

مثلاً يتعين تفادي تنظيم حدث معين كحفل موسيقي خيري دون ربطه بإستراتيجيتك الواسعة لبلوغ هدفك الأسمى. فكري عوض ذلك في كيف يمكن للحفل الموسيقي أن يكون انطلاقة لمناسبات أخرى أو كيف تستطيعين استقطاب متطوعين جدد من بين الحاضرين إلى الحفل.

● الوصف: ما هي المشكلة التي يحاول مشروعك معالجتها؟

لماذا سيهتم شخص معين برسالتك أو قد يتذكرها؟

● التخطيط: ما هي أهدافك الملموسة؟ ما هي الموارد التي تحتاجينها (الموارد البشرية والمالية)؟ كيف تقيمين ميزانيتك؟ ما هو الإطار الزمني لتنفيذ المشروع؟ ما هي أنواع المقترحات التي يمكن أن تساعد على تحقيق الهدف؟ حددي أهدافك "سمارت" مثلاً، تحقيق المساواة بين الجنسين ليس هدفاً واقعياً وليس هدفاً محددًا في الزمن، ولكن تنفيذ حملة مناصرة لستة أشهر لمزيد من التوعية بشأن الحاجة إلى المساواة بين الجنسين يعتبر كذلك.

الخطوة الثانية: التنفيذ

صفي أنشطتك ومنهجيتك أيضاً (كيف تخططين لإنجاز الأمور).

أجيبني على الأسئلة التالية:

- ما هي إستراتيجيتك العامة لتنفيذ هذا المشروع؟
- ما هي أنواع الأنشطة التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهدافك؟
- كيف تخططين لإنجاز هذه الأنشطة؟ ما هي الخطوات الفردية التي ستصبح ضرورية؟

الخطوة الثالثة: التقييم*

قومي بوصف أساليب متابعة مشروعك وتقييمه. تعتبر هذه الخطوة مهمة لمساعدتك على رصد تطور مشروعك وتقفي مساره. أجيبني على الأسئلة التالية:

- كيف ستقومين برصد أنشطة مشروعك؟
- كيف ستقومين بتقييم تطور المشروع؟
- ما هو نوع التقارير التي ستستعملينها؟ كيف ستجمعين المعطيات وتستعملينها لمساعدتك على التقييم؟

* للمزيد من المعلومات حول الرصد والتقييم، راجعي الجزء الثاني، الفصل ٦.

بعض النصائح لوضع خطة عمل ناجحة

- كوني واقعية بخصوص التوقيت: عند تخطيط الخطوات الضرورية لتنفيذ أنشطتك، انتبهي إلى تسلسل الخطوات وتوقيتها. هل هناك أشياء يتعين إنجازها في موعد زمني محدد؟ هل لديك أعمال يتعين إجراؤها قبل حدوث شيء آخر؟ عند التخطيط، تأكدي من أن تتبع كل خطوة الأخرى بشكل منطقي. مثلاً، لا تطبعي الدعوات لمناسبة معينة قبل أن تعرفي مكان تنظيمها وتأكيد توفره.
- اكتبي كل شيء! الخطة غير المكتوبة ليست خطة، فهي مجرد فكرة. وفيما يلي هيكل نموذجي لتصميم مشروع يمكنك تقديمه للمانحين لشرح منهجيتك*:

وصف المشروع

- معلومات أساسية حول المكان والمستفيدين والمشكلة التي تريد معالجتها.
- معلومات حول قضيتك ولماذا يجب أن يهتم الناس بها (خاصة هذا الممول بالذات). استفيدي في كتابتك للرسالة مما ورد في الجزء الثاني، الفصل الأول.
- وصف ماتم إنجازه من قَبْلُ لحل القضية، لكي تُبَيِّنِي أنه مازالت هناك حاجة لمواصلة الجهود.
- شرح الحاجة لمشروعك وكيف يختلف عن الجهود السابقة.

أهداف المشروع

- أذكري أهدافك العامة ثم الأهداف المحددة وسمارت (SMART) التي ترغبين في تحقيقها مع الإشارة إلى النتائج المتوقعة.

الأنشطة

- صفي كل نشاط تنوين تنظمينه لبلوغ أهدافك وطرق تنفيذ هذه الأنشطة.

الخط الزمني

- كوني دقيقة وشرحي الوقت الذي تحتاجين إليه لإنجاز مهامك. فكري في أي عناصر خارجية أو أحداث يمكن أن تتزامن مع خطك الزمني والأنشطة والمهام التي تريد إنجازها.

الموارد

- الموارد البشرية: اشرح كيف أن عددا من الأشخاص سيساهمون في المشروع وما الذي تنتظرينه من كل واحد من حيث المسؤوليات والشروط.
- التجهيزات: أذكر أي موارد أخرى ضرورية للمشروع (فضاء المكتب أو اشتراك الانترنت أو تجهيزات تكنولوجيا المعلومات، إلخ...).

الميزانية:

- قَدِّمِ ميزانية مشروع مفصلة تصف التكاليف والاحتياجات المالية على المدى البعيد.
- أنجز خطة حول الطريقة المزمعة لتمويل مشروعك بما في ذلك لائحة بالمولين المحتملين الذين قمت بتحديددهم.

* لاحظي أن للممولين شروطا مختلفة حول طريقة تقديم المقترح (مثلا، عدد محدد من الصفحات أو أجزاء معينة من قبيل القدرة المؤسسية أو الرصد والتقييم) . لم تتم صياغة هذا النموذج لكي يتناسب مع أي ممول بالذات ولكن وُضع لكي يقدم لك تصميمًا بسيطًا يساعدك على بلورة أفكارك وتكييفها لاحقا مع نوع الجمهور المستهدف.

للمزيد من المعلومات حول التخطيط للمشروع، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي: (باللغة الإنجليزية)
ملخص عن التخطيط:

<http://www.civicus.org/new/media/overview%20of%20planning.pdf>

الفصل الرابع: المال شيء مهم

”كثيرون هم الأشخاص الذين لا يهتمون بالمال إلا عندما يشرفون على الإفلاس وآخرون يقومون بنفس الشيء إزاء وقتهم“. جوهان وولفكانك فون كوثر، كاتب مسرحي، شاعر، كاتب روائي ومسرحي، ألمانيا.

هناك العديد من الأسباب لتفسير حاجتك إلى معرفة كيفية تطوير الميزانية. إن أردت أن تسترعي انتباه المولين فإنك تحتاجين لمعرفة ما هو قدر المال الذي تطلبينه. إن كنت تخططين لأنشطة معينة فإنك تحتاجين لمعرفة كلفتها. لا تحتاجين لمحاسبات ولا لخبرة كبيرة بالميزانيات - فالأمر يتعلق بمهارة قد يتعلمها أي شخص.

الميزانية الجيدة هي تلك التي تذكر بوضوح ما هو العمل الذي تخططين لإنجازه وتشير بدقة إلى كلفة كل خطوة من خطوات المشروع.

هل أنت غير متأكدة من نقطة الانطلاق؟ انظري إذن إلى خطة المشروع. ضعي لائحة استشرافية للمصاريف المتعلقة بكل نشاط. مثلا، إن كنت تخططين لورشة عمل، فيجب عليك أن تُدرجي كافة التكاليف المتعلقة بمكان عقد الاجتماع وتسديد نفقات السفر بالنسبة لضيف الشرف المحاضر وتأجير جهاز العرض والشاشة لبث المداخلات وتكلفة الاتصال واستدعاء كافة المشاركين وأمر أخرى من هذا القبيل.

تذكري أن تُدرجي في ميزانيتك ما يلي:

الاتصالات

- المكالمات الهاتفية
- مصاريف خدمة الإنترنت
- خدمات البريد والمراسلات

تأجير التجهيزات أو شرائها

- تأجير التجهيزات السمعية والبصرية

- تأجير تجهيزات الترجمة أو خدمات الترجمة
- كراء السيارات

التوريد

- الطباعة والنسخ
- التجهيزات المكتبية (الأقلام والمذكرات، إلخ)

تكلفة الأنشطة

- المرطبات أو الأكل في إطار اللقاءات والأنشطة

النقل

- تكاليف الحافلة أو القطار، إذا كنت أنت أو زميل(ة) بحاجة للسفر في إطار المشروع
- الإقامة في الفندق

تكاليف أخرى:

- _____
- _____

يتعين عليك إذا كنت مسؤولة عن منظمة ما أن تُدرجي في الميزانية تكاليف أوسع كأجور العاملين أو مصاريف إيجار المكتب.

بعد وضع لائحة المصاريف المتوقعة، تكون خطواتك التالية هي تصور كم سيكلفك كل جزء في اللائحة. ربما قد تكون لائقك كالمجدول الآتي:

الخُط الزمني للمشروع: ١ يناير/كانون الثاني — ٣٠ سبتمبر/أيلول (٩ أشهر)				
الجزء	الوحدة	التكلفة الأحادية	مجموع الوحدات	إجمالي الكلفة
٢٧٠\$	١٨\$	١٥\$	بطاقة الهاتف	الاتصالات
٣١٥\$	٩ \$	٣٥\$	تكاليف الاشتراك الشهري	الاتصالات الهاتفية
٩٠ \$	٩ \$	١٠\$	متوسط التكاليف الشهرية	مصاريف خدمة الإنترنت خدمات البريد / المراسلات

			<u>التجهيزات</u>	
٥٠\$	١\$	٥٠\$	١ آلة عرض	تأجير التجهيزات السمعية / البصرية
١٨٠\$	٩\$	٢٠\$	متوسط التكاليف الشهرية	<u>التوريد</u> الطباعة والنسخ
١٨٠\$	٩\$	٢٠\$	متوسط التكاليف الشهرية	توريدات المكتب (الأقلام والمذكرات، إلخ...)
٢٢٥\$	٥\$	٤٥\$	التكلفة حسب كل حدث	<u>تكلفة الأنشطة</u> المرطبات والأكل في إطار الاجتماعات والأنشطة
١٠٥\$	٣\$	٣٥\$	بطاقة السفر	<u>النقل</u> مصاريف الحافلة أو القطار
٣٢٠\$	٤\$	٨٠\$	الليلة	الإقامة بالفندق

ستقومين أيضا بشيء من التخمين لبعض التكاليف، حيث يتعين عليك تضمين أكبر قدر ممكن من التكاليف إلى لانتحتك. كيف لك بذلك؟ قومي بالبحث! اطلعي على التكاليف السابقة لهذا النوع من الأشياء، اتصلي بالتاجر واسألي عن سعر كل صنف. قومي بالبحث على الإنترنت لمعرفة معدل الأسعار. الواقعية عنصر من أهم عناصر وضع الميزانية - فأنت لا تريدين أن تطلبي مالا أكثر أو أقل مما يجب.

عند تنفيذ المشروع، تأكدي من التقدير المالي المعقول وتأكدي من التوفر على سجلات واضحة بذلك. لعل مفتاح استحقاق الثقة كمتلق للمال أو كقائدة في المجتمع يكمن في التحلي بالمسؤولية وبالشفافية. إن صياغة ميزانية واقعية والامتثال لمبادئ التدبير الشفاف واتخاذ قرار متعلق بصرف المال كلها أمور ستساعد على بناء الثقة مع الناس الذين مساعدتهم تعطيك القوة وتدعمك ضد أي شخص أو أي مجموعة معارضة لمجهوداتك. وبشكل أبسط، فإن المسؤولية المالية هي أحد أوضح السبل لإبراز نموذج الالتزام بقضيتك.

ولذلك فعليك أن تكوني مسؤولة في أبسط المستويات عندما يتعلق الأمر بتتبع المصاريف. خذي مذكرة واجعلي منها "سجلك البنكي" و أضيفي جدولاً في واجهة المذكرة تستعملينه " كمذكرة للمصاريف" ويمكن أن يكون على الشكل التالي:

المبلغ	المتلقي	التاريخ	المصاريف
١٥\$	شركة سيارات الأجرة الوطنية	٥ يناير	سيارة الأجرة للوصول لبناية حكومية من أجل الاجتماع
١٠\$	"ستار" للأدوات المكتبية	٧ يناير	مذكرتان جديدتان
٢٠\$	"ستار" للأدوات المكتبية	٨ يناير	بطاقة الهاتف

كلما صرفت مالاً على شيء اطلبني إيصالاً به. ثم بعد ذلك قومي بالصاق الإيصال داخل دفترك. إن لم يتوفر البائع على إيصال اكتبني فقط على قطعة ورق أنك قد دفعت لشخص معين مبلغاً ما. واجعلي ذلك الشخص يوقع الورقة ليعترف بأنه حصل على المال منك. هذه الممارسة ستساعدك على الاحتفاظ بروح النظام والتركيز والثقة حيث تعرفين تماماً ما هو المبلغ الذي صرفته؟ وما هو المبلغ الذي تحتاجينه؟

للمزيد من المعلومات حول الأمور المتعلقة بالمال، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي: (باللغة الإنجليزية)
وضع الميزانية الجزء ١: <http://www.civicus.org/new/media/Bugeting.pdf>
وضع الميزانية الجزء ٢: <http://www.civicus.org/new/media/Budgeting%20BEST%20PRACTICE.pdf>
تطوير إستراتيجية مالية: <http://www.civicus.org/new/media/Developing%20a%20Financing%20Strategy.pdf>

الفصل الخامس:

حشد المنح المالية وتدبير العلاقات مع المانحين

"اسمي نجلاء وأنا من مصر. أنا المديرية التنفيذية لجمعية حقوق الإنسان من أجل تنمية المجتمع في أسيوط. وبفضل دعم منظمتي استطعت أن أقدم مقترحا لحشد المنح المالية سنة ٢٠٠٨ لمنظمة كانت ترغب في دعم مشاريع، وكانت تعمل في مجال حرية التعبير وولوج المعلومات وحقوق النساء ودولة الحق والقانون والحكم المحلي والإصلاحات التعليمية في الشرق الأوسط. كان مشروعني يهدف إلى تحسين أداء المجالس المحلية في مجال الشفافية والمساءلة ومشاركة المواطن في عملية اتخاذ القرار في محافظة أسيوط. قدمت مقترحاتي المفصلة التي صيغتها بمساعدة بعض المشرفين على الكتابة وبلاستشارة مع الخبراء. وبعد مرور أجل الإطلاع والمراجعة، وصلنا بريد إلكتروني يبلغنا بأننا لن نحصل على التمويل.

لم أشعر بالإحباط. واصلت العمل على مشاريع مختلفة، وفي نفس الوقت لم أترك جانبا مشروع دعم السلطات المحلية في محافظة أسيوط. وعندما سافرت إلى الخارج للمشاركة في أحد المؤتمرات، حظيت بفرصة اللقاء والتشبيك مع الشخص المسؤول عن التمويل. طلبت منه مقابلة وسألته ببساطة عن السبب في عدم حصول منظمتي على التمويل الذي طلبته. وضح لي الأمور الناقصة في اقتراحي من وجهة نظره وأعطاني فرصة ثانية لكي أشرح كافة تفاصيل مشروعني وميزانيتي.

إن ما تعلمته وأود أن تتعلموه من هذه التجربة هو أنه عليك ألا تستسلمي عندما تواجهين رفضا، بل يجب أن تبحتي دائما عن وسائل أخرى للنجاح. كما قلت ذلك، كان المقترح جيدا لكن التشبيك والاتصال المباشر مع المانح جعلنا مشروعني ينتقل إلى مرحلة جديدة تماما. فقد استطعنا بنجاح أن نحصل على التمويل ونحن واثقون في قدرتنا على إقناع مانحين آخرين في المستقبل. "نجلاء الضوي، مديرة تنفيذية لجمعية حقوق الإنسان من أجل تنمية المجتمع في أسيوط، مصر، ٣٣ سنة.

يتطلب حشد الأموال بذل الجهود والتحضير لذلك، وقد يكون أيضا عملية ممتعة وتنم عن تجربة مليئة بالتحديات! فقد يبدو حشد الأموال لدعم قضية معينة صعبا في غياب الحلول والصيغ السحرية. والأمر كله يتعلق بالتحضير وبقدر العمل والمجهود الذي يبذله الشخص. حاولي ألا تجعل مصطلح "حشد الأموال" يتسبب لك في الذعر. فالأمر ليس بقدر الصعوبة التي يبدو عليها.

أما العنصر المهم والذي يجب أن تأخذه بالاعتبار فهو أنك تستطيعين أن تنجح في الأمر . يجب أن تكوني متحمسة وملتزمة من أجل النجاح . آمني وثقي بنفسك وبقدراتك وهيئي مخطط مشروعك بنجاعة لكي تعرفي ما هي الخطوات التي تحتاجينها لكي تنجزيه .

حشد الأموال ١٠١ : من أين سأبدأ؟

الخطوة الأولى: معرفة مشروعك

يجب أن تُظهري لمانحك المحتمل أهمية مشروعك ولماذا يجب عليه أن يكون مهتما ومعنيا به . كيف ينخرط هذا المانح في القضية؟ هنا ، يمكنك تطبيق بعض ما تعلمته في الفصل المتعلق بصياغة الرسالة (تذكرني ما تعلمته عن الرسائل في الفصل الأول).

فكري في أمثلة ملموسة لتعرضيها على ممولك المحتمل من أجل استرعاء اهتمامه . مثلا ، إذا كان مشروعك يتعلق بتعليم الفتيات القرويات ، قدمي معطيات حول نسبة السكان المتأثرين بهذه القضية . وإذا كان مشروعك يتعلق بدفع الشباب للمشاركة السياسية ، استشهدي بإحصائيات النسبة المتدنية للشباب الذي شارك في آخر انتخابات . اربطي المعطيات بحجتك التي تقول بأن انخراط الشباب في السياسة سيدفع إلى تطوير أوجه السياسة العامة كالتوظيف أو جودة التعليم - وهي قضايا لا تهم الشباب وحده بل تهم البلاد برمتها .

لكي تتمكني من جلب اهتمام مانحك المحتمل ، اشرحي له بأكبر قدر من الوضوح كيف سيتم صرف ماله أو مالها . وسيبين ذلك للمانح كيف أنك وضعت أفكارا جيدة بكونك اهتمت بتكلفة وفعالية التخطيط .

الخطوة الثانية: تحديد المانحين المحتملين

ابدئي بتمرين بسيط وسهل سواء على حاسوبك أو على قطعة من ورق . ضعي لائحة بأسماء الأشخاص الذين تعتقدين أنهم قد يكونوا مانحين محتملين . ستتعلمين الكثير عن التشبيك في الجزء الثالث ، لكن تذكرني بأن حشد الأموال مسألة مرتبطة مباشرة بالتشبيك : فعندما تطلبين اقتراحات أو دعم أشخاص تُعرفينهم فإنك تستعملين شبكتك لدعم قضيتك . لتسهيل وضع لائحة المانحين المحتملين ، فكري في من تعرفينهم سلفا وسجليهم على شبكتك مع تذكر الأنواع الأربعة للمانحين: الأفراد المؤسسات والشركات الكبرى والشركات الصغرى والهبات/التبرعات الممنوحة من طرف المنظمات أو الحكومات:

المانحون	المزاي	العيوب
<p>الأفراد: الأشخاص الذين يتوفرون على المال والذين أعطوا المال لمشروعك في الماضي: (الأصدقاء أو الشركات أو الأسر أو المساهمين في الأعمال الخيرية... إلخ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - أوسع مصدر لإعطاء المال - مصدر دائم يمكن أن تبنيه عبر العلاقات الشخصية والاتصالات - عندما يعطي المرء لأول مرة، فإن ذلك الشخص يمكن أيضا أن يكون مناصرا لقضيتك - الأفراد قد يمنحون وقتهم كمتطوعين، يساعدونك على الزيادة من مواردك البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - لن تستطيعي الحصول على كافة المال الذي تحتاجين إليه من شخص واحد - من الصعب أن يتم حشد المال ما لم تتم المشاركة في مناسبات تعطيك فرص اللقاء مع الكثير من الأشخاص دفعة واحدة - مليئة بالمخاطر بالنسبة لغير المتمرسين لأنها تتطلب الكثير من الكاريزما وتطبيق كل ما تعلمته حول الصورة والصوت والحضور.
<p>المؤسسات: المؤسسات الأسرية أو المؤسسات الدينية، إلخ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن أن يكونوا مصادر لمبالغ كبيرة - يتوفرون دائما على موظفين يمكن الوصول إليهم ومحترفين يمكن أن يعطوك المال لأن مهمتهم هي الأعمال الخيرية - العديد من المؤسسات تتوفر على توجيهات وطرق محددة سلفا للاقتراحات ولطلب الأموال - من المحتمل أن يقوموا بالبحث في طلبك وفي اتخاذ القرار حول ما إذا كانوا يقومون باستثمار جيد فيك / في منطمتك / في مشروعك - قد يمولوا مصاريف التشغيل الجارية 	<ul style="list-style-type: none"> - أحيانا تعطيك فقط تمويلا للبدائية في المشروع - عملية طلب المال والحصول عليه تأخذ وقتا طويلا. - أكثر صعوبة للولوج من خلال أشخاص مهمين - قد تتطلب علاقة ورابطا محددًا مع المؤسسة (مثلا الدين أو الجنسية أو التركيز على قضايا محددة) - قد لا تكون مهتمة بتمويلك إن لم تكوني تنتمين إلى المجتمع المحلي أو جزءا من المجتمع.
<p>الشركات الكبرى</p>	<ul style="list-style-type: none"> - قد تكون مصادر لمبالغ طائلة من المال - مبالغ أصغر من المال يمكن أن تكون مستمرة أو قد تستطيع هذه الشركات أن تمول وجها معينًا من مشروعك أو تقدم لك مساهمة عينية (حواسب جديدة أو هواتف، إلخ...) - تستطيعين الوصول إلى موظفيها الذين يكونون محترفين - مصدر التسويق المرتبط بالقضية (مثلا شركة سيارات يمكن أن تهتم بتمويل مشاريع بيئية) 	<ul style="list-style-type: none"> - المبالغ المالية الطائلة ليست بالضرورة دائمة ومستمرة - من الصعب المرور عبر عملية طلب التعاون مع الموظفين والبيروقراطية - يجب التوفر على المعايير للحصول على التمويل - ليس من المحتمل أن تساهم إن لم يكن مقرها الرئيسي متواجدا محليا أو لم يكن لها جمهور مستهلك بين طيات مجتمعات

<ul style="list-style-type: none"> - قد تكون بمبالغ قليلة - اهتمام هؤلاء المانحين اهتمام ضيق - العلاقات الشخصية هي مفتاح لكن المقابلة الصغيرة قد لا ترى قيمة دعمك 	<ul style="list-style-type: none"> - مقارنة غير رسمية - ربما تكون المبالغ مستمرة ويتم حشدها بأقدار صغيرة لكن مستمرة أو يمكن أن تعطيك مساهمات عينية - يمكن استعمال العلاقات الشخصية - التركيز على الجوار أو الحي يمكن أن يساعدك على الرفع من مدى بروزك وبروز قضيتك ويمكن أن يستقطب المانحين الأفراد. 	<p>الشركات الصغرى</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إذا كنت تستهدفين الوزارات أو الوكالات الحكومية، قد يكون من الضروري التوفر على النفوذ السياسي - عملية تقديم الطلب ومسك السجلات عملية مضيئة - ربما تحتاجين للانتظار لوقت طويل من أجل الحصول على جواب لمقترحك - لا تغطي المنح كافة التكاليف الإدارية والأجور - ربما يكون عليك إرجاع المبالغ غير المصروفة 	<ul style="list-style-type: none"> - من المحتمل الحصول على أشكال مختلفة من المنح والمبالغ الطائلة من المال - عملية تقديم طلب للحصول على التمويل تكون واضحة ومحددة - يمكنك دائما إيجاد منحة تتماشى مع مشروعك/قضيتك - قد تكون مصدرا لتمويل مستمر 	<p>المنح: المقدمة من طرف المنظمات والحكومات</p>

الخطوة الثالثة: حددي هدفا لرسالتك

فكري في المسألة التي ستركزين عليها جهودك. راجعي رسالتك - ما هي المشكلة؟ ما الذي ستقومين به بشأن هذه المشكلة ولماذا يتعين على الآخرين الاهتمام بها؟ السؤال "لماذا على الآخرين الاهتمام" سؤال أساسي من أجل وضع "إستراتيجية من أجل الاستقطاب الإستراتيجي" وتكييف رسالتك حسب المانح المستهدف (انظري الخطوة ٥).

الخطوة الرابعة: بلوري إستراتيجية منهجيتك

تتعدد طرق حشد الأموال وتختلف حسب ما يفضله المانحون المحتملون. ف يفضل بعضهم تقديم الطلب على الإنترنت والبعض الآخر يتوفر على نموذج طلب ينبغي لكافة طالبي التمويل استعمله والبعض الآخر قد يطلب اقتراحا وميزانية مُفصَّلة. بغض النظر عن العملية في حد ذاتها، سيتعين عليك في مرحلة معينة مقابلة مانحك (أو على الأقل، تقديم وثيقتك له) وتحظين بفرصة التعبير عن مشروعك مباشرة.

إن كنت تحتاجين لكتابة خطاب أو رسالة إلكترونية أولاً، تأكدي من أن تتوفر رسالتك على ما يلي:

- أن تكون مختصرة - لا تكتبيها في عشر صفحات إذا كانت فقرتان تكفيان لذلك!
- أن تكون محفزة - ما الذي سيسترعي انتباه قارئك؟
- أن تكون تواصلية - عبري عن حماسك الشخصي...
- موجهة على قدر الإمكان - على مانحك أن يتذكر قضيتك وأن يتذكر شيئاً فريداً عنك أو عن منظمتك.
- أن تكون رسالتك مناسبة - النبذة التي تكتبين بها لا يجب أن تكون رسمية جداً أو مألوفة جداً. أكتبي بليونة لكن كوني مهنية واحترافية ووجهي رسالتك باحترام وتعاطف.
- إعلامية - ما هو مشروعك، لماذا يعتبر مشروعك مهماً ولماذا عليهم أن يدعموه؟ ما الذي ستمكنك مساعدتهم من إنجازه؟

بمجرد أن تحصلي على موعد للقاء، تأكدي من أن تتضمن مداخلتك الشفهية العناصر التالية:

- مقدمة فعّالة - من أنت؟ تحدثي عن تجربتك الشخصية ولماذا قررت أن تعلمي على هذه القضية.
- الرسالة - لماذا سيهتم المانح المحتمل، ولماذا سيكثر لأمرك ويدعمك؟
- الحاجة - لماذا ستحتاجين للمال أو كيف ستستعملينه. يحتاج مانحك أن يعرف أين يذهب كل فلس (الموارد البشرية والتجهيزات والورشاتو المعدات، إلخ)
- التحديد - اطلبي المبلغ الصحيح الذي تحتاجينه وكوفي محددة! لا تقلصي من ميزانيتك لتجعلي مقترحك أكثر إثارة - كوني واعية بالتكاليف وواقعية!
- الإبرام - أنهى وأبرمي الصفقة بما يلي: "هل يمكن أن آخذ الشيك هذا الأسبوع؟" أو "متى يمكن أن آتي لآخذ الشيك؟"
- المرونة - كوني ذكية! إذا عبر مانحك المستهدف على التردد في إعطائك المال، اطلبي أشكالاً أخرى من المنح كالمعدات والتجهيزات أو المنتوجات التي قد تساعدك في النهوض بقضيتك.
- التحضير - تذكري، فأحياناً قد يطلب مانحك المحتمل مقترحاً مطولاً قبل أن يمنحك فرصة الحوار.

الخطوة الخامسة: تفاعلي مع المانحين وقومي بتدبير العلاقات

من الرائع أن يحصل الإنسان على التمويل! ومن المهم جداً أيضاً التأكد من الإبقاء على العلاقات قوية ومهنية مع أي منظمة أو مؤسسة تدعم مشروعك. فالعلاقة الجيدة مع مموليك يمكن أن تنفعك على عدة مستويات:

- قد يستمر المانح في دعم عملك بعد بداية المشروع.
- قد يربطك مانحك بمصادر أخرى ممكنة للتمويل المستقبلي.
- من خلال علاقتك مع الممول، ستستمرين في تطوير قدراتك التنظيمية لمواصلة البحث عن التمويل وتحصيله وتدييره.

لقد تحدثنا كثيرا عما تريدين الحصول عليه من مانحك المحتملين. ولكن أسألي نفسك: ما الذي قد يريده مني المانح؟ من المهم عند بداية مشروعك إجراء حوار صريح مع الممول لكي تتأكدي من أنك تفهمين وتستطيعين أن تقدمي ما يبحث عنه الآخر. بعض المانحين يطلبون تقارير رسمية حول نشاطاتك ونفقاتك، في حين قد يرغب الآخرون في زيارة ما تنظميه من مناسبات والإطلاع على مشروعك الجاري. ومن بين الأمثلة الأخرى، يمكن أن نجد ما يلي:

- إثبات تأثير تمويلهم - يمكن أن تبيني ذلك عبر التقرير الرسمي أو بإرسال التحيينات عبر البريد الإلكتروني وصور عن أهم الأحداث التي تنظمينها.
- التجاوب السريع - إذا كان مانحوك يريدون أن يتصلوا بك، تأكدي من الإجابة على مكالماتهم أو بريدهم الإلكتروني في أسرع وقت ممكن. عليك أن تتفادي أن يفكروا في أنك غير منظمة أو كسولة أو الأسوأ من ذلك، أنك تتجاهلينهم في حين أنك تصرفين أموالهم!
- المسائلة - قدمي تقارير مالية منتظمة ودقيقة ومُحيّنة تتماشى مع برامجك وأنشطتك أو قدمي تقارير بالنتائج.
- الاستمرارية والاستدامة - بيّني لمانحك بأن العمل الذي تقومين به (وبشكل أهم بأن استثمار ماله) يساهم في التأثير على المدى البعيد على المجتمع أو على المجموعة المستهدفة.
- الشكر والتقدير - يساعدك مانحك على تفعيل التغيير الإيجابي. اشكري مانحك وابعثي لهم نسخا من أي "منتجات" من قبيل المطويات أو تغطية إخبارية لنشاطك أو أشرطة فيديو. ابحثي عن طرق لجعلهم ينخرطون (إذا كانوا مهتمين)، كدعوتهم لأنشطة معينة أو دعوتهم لزيارة مكتبك أو إعطائهم دور المتحدث في مناسبة معينة. اغتلمي فرصة العطل وحلول السنة الجديدة لترسلي لهم تحيات شخصية ومعلومات مُحيّنة و بطاقات الشكر. ستتعلمين الكثير حول طرق التواصل على الإنترنت والإبقاء على العلاقة مع مانحك في الفصل الثاني.

للمزيد من المعلومات حول حشد الأموال وتبديل العلاقات مع المانحين، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي: (باللغة الإنجليزية)
حشد الأموال من أجل التغيير: دليل عملي لمنظمات حقوق المرأة

<http://www.globalfundforwomen.org/storage/images/stories/downloads/Handbook2007.pdf>

الفصل السادس: استعمال الأدوات الإلكترونية على الإنترنت والتكنولوجيا الخلاقة من أجل دعم الجهود غير الإلكترونية

"اسمي نضال شمنكي وأنا نقطة الاتصال في تونس للشبكة الدولية يوث بير ايدوكايشن نيتورك "شبكة التعلّم التبادلي بين الشباب". "وأنا ناشطة وأقوم بعملية التكوين والتدريب داخل الجمعية التونسية لمحاربة الأمراض المنقولة جنسيا وداء فقدان المناعة المكتسبة. كما أنني عضوة في المكتب التنفيذي لمنظمة غير حكومية. وأدعم محاربة سرطان الثدي وأنا طالبة في علم النفس وأعمل كصحفية في إذاعة محلية.

في جمعية Y-PEER يتم التواصل بين الأعضاء فيما بينهم على المستوى الوطني والدولي باستعمال (القائمة البريدية). فهذه اللائحة تسمح لك بالحصول على معلومات مُحيّنة دائمة حول القضايا المرتبطة بداء فقدان المناعة المكتسبة على مستوى الدول ومعلومات حول الدورات التكوينية والتدريبات الأخيرة وأنشطة المنتمين لمنظمة "Y-PEER".

هناك أيضا رسائل إخبارية وطنية ودولية تتضمن أنشطة منتقاة من بعض البلدان والمؤثرة بشكل أكبر على المجتمع. ونستعمل أيضا في شبكتنا موقعا على الإنترنت باللغتين الانجليزية والعربية كوسيلة للتواصل وكواجهة لنا. تتواجد على الإنترنت مجموعات في كافة الشبكات الاجتماعية مثل فيسبوك وتويتر. أحيانا، وبحسب الاقتضاء يتواصل الأعضاء بواسطة مؤتمرات الفيديو للالتقاء والتحدث.

قمنا مؤخرا بربط شراكة مع MTV لتدريب الشباب على التكنولوجيا الحديثة واستعمالها في شبكاتنا الوطنية" - نضال شمنكي، نقطة الاتصال بتونس ل Y-PEER، ٢٤ سنة، تونس.

في عالم التواصل المتسارع اليوم، حيث يعمل كل شيء عبر التكنولوجيا، نحتاجين إلى الاعتماد على أكثر من استراتيجية واحدة للترويج لقضيتك. إن الظهور والبروز حسب الوارد في الفصل الثالث من الجزء الثالث مسألة مهمة بالنسبة لك ولقضيتك ولمنظمتك، وتتوقف على مختلف العلاقات عبر الوسائط التي تبينها والطرق التي تستعملينها لتكوي معرفة وحاضرة أكثر. ولهذا الغاية يعتبر استعمالك للتكنولوجيا وخاصة الوسائط الحديثة أمرا لا مناص منه.

إن استعمال التكنولوجيا بشكل فعال لا يساعد منظمتك وقضيتك لتصبح أكثر ظهوراً فحسب، بل يساعدك أيضاً في بناء المصداقية. فبالنظر للتغيرات المستمرة في مجال الوسائط الاجتماعية، يصبح من المهم دائماً أن تنتبهي للتطورات الحديثة لكي تبقى رسالتك صميمية ولتحافظي على تلك المصداقية. تذكري أن هدفك هو الوصول إلى الناس وشرح ما تقومين به ولماذا تقومين به وبطبيعة الحال جعل أكبر عدد من الناس يؤمنون بقضيتك وينضمون إليك!

الخطوة الأولى: تحديد مستهدفيك

تريدين أن رسالتك تكون قوية ومقنعة ومناسبة زمنياً وموجهة للجمهور الصحيح. أما خطواتك الأولى في سبيل هذه العملية فتكمن في تحديد جمهورك المستهدف. فعندما تقومين بوضع مخطط للوصول للجمهورك المستهدف وتحديد الوسائل التكنولوجية المناسبة للاستعمال يجب عليك أن تطرحي الأسئلة التالية:

- من هم الذين أستهدهم؟ من هو جمهوري؟ هل لدي أكثر من جمهور؟
- ما الذي أهدف إليه من خلال الاتصال بالأشخاص أو من خلال الرفع من بروزي؟ هل أريد أن أعلم الناس بشأن قضيتي؟ أم أريد أن أطلب المال؟ أم أستقطب المتطوعين؟
- ما هي المعلومات الخاصة عني التي أريد أن أتقاسمها مع الآخرين؟
- ما هي الوسائل المناسبة للحاجيات/الاهتمامات/وسيلة وطريقة الاستعمال بالنسبة لكل جمهور معين؟
- ما هي وسائل الإعلام التي يستعملونها لتبادل ونشر المعلومات؟
- كيف سأحمي نفسي عندما أقوم بحملة لقضيتي على الانترنت؟

■ **تمرين:** مع أخذ هذه الأمور بعين الاعتبار، ضعي لائحة لأنواع الأشخاص الذين تريد استعمال التكنولوجيا من أجل استهدافهم.

الخطوة الثانية : تأكدي من اختياراتك

بعد تحديد "من" هم الأشخاص الذين ستحدثين إليهم، يمكنك أن تبدئي في وضع استراتيجية للوصول إليهم. مثلاً: إذا كنت تستهدفين الكبار في المجتمعات ذات الدخل المحدود يمكن ألا تحتاجين لتركيز طاقتك كلها في الإعلان على الإنترنت في مواقع الشبكات الاجتماعية، وذلك لأن مجموعتك المستهدفة من الكبار قد لا تتوفر على إمكانية الإطلاع على الإنترنت أو قد لا تشارك في الشبكات الاجتماعية المشهورة أكثر بين شرائح من الشباب. وعوضاً عن ذلك، قد يكون من المفيد أن تحاولي زيارة مجموعة في عطلة نهاية الأسبوع أو أثناء يوم السوق وأن تأخذي ميكروفوناً وتحدثي لحشد من الناس أو أن توزعي أقرصاً مضغوطة أو مطويات.

■ **تمرين:** قومي بعصف ذهني وحددي لائحة الوسائل الممكنة للوصول لمختلف أنواع المجموعات من الناس. لا تهمل أي فكرة تخطر على بالك لأنك مازلت في مرحلة التخطيط! كوني خلاقة قدر الإمكان.

الخطوة الثالثة: تقاسمي الرسالة

الآن وبعد أن حددت "من" و«كيف»، فقد أصبحت مستعدة لبداية صياغة الرسالة التي تريد تبليغها والوسائل التي ستستعملينها. استخدمني تقنية تطوير الرسالة المشار إليها في الفصول السابقة لمساعدتك على شرح و"بيع" و"تسويق" فكرتك بشكل سريع ومقنع. بمجرد أن تجهزي نفسك بالرسالة المناسبة لجمهور مستهدف معين، يمكنك أن تتأكدي من الوسائل الممكنة لتوصيل رسالتك من خلالها.

■ **تمرين:** خذي لائحتك من الخطوة ١ إلى الخطوة ٢ وانظري كيف يمكنك أن تكييفي المجموعات المستهدفة التي حددتها مع طريقة أو طريقتين من التواصل. فكري فيما تعرفين عن الأشخاص في المجموعة المستهدفة وطريقة عيشهم. ماهي الإستراتيجيات والتكتيكات ذات الصلة بالنسبة لك من أجل الوصول لكل واحد من هؤلاء؟

الإنترنت

يقدم الإنترنت عددا غير محدود من الامتيازات من أجل نشر الرسالة والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص:

- تكاليف قليلة أو منعدمة
- توزيع ونشر فوري
- ولوج وبروز وحضور على المستوى العالمي
- يمكن استعماله للتواصل الموجه بشكل أكثر تأثيرا وذلك من

خلال المجموعات والمنتديات والرسائل الخاصة، عند اختيارك لمن ترغبين في إشراكهم في قضيتك.

الوسائل الاجتماعية سؤال وجواب:
سؤال: في بلدي لا يمكن استعمال فيسبوك أو تويتر. كيف يمكن أن أتبادل رسائلي بطريقة سهلة؟

جواب: بالنسبة للرسائل السياسية، لعل أفضل طريقة وأنجعها لتبليغ رسالتك تكمن في وضع ملحوظات على فيسبوك مع تفاصيل في صفحتك أو عبر حساب على تويتر حيث يمكنك الحديث عن قضيتك. لكن إذا كان حساب فيسبوك أو تويتر محجوبا، استعملي مزود خدمات وسيط من قبيل ping.fm للتواصل عبر عدة شبكات اجتماعية.

سؤال: كيف يمكن إحداد صفحة على فيسبوك أو تويتر تستقطب المزيد من الزوار؟

جواب: ارفعي من إمكانية ظهورها وبروزها. حاولي أن ترفعي من الترتيب على محرك البحث غوغل، وذلك بإضافة الصور لأن الأشخاص يطلعون على الصور أكثر أو يبحثون بالصور أكثر. التجارب الشخصية تكون أيضا ناجعة وفعالة.

سؤال: أحاول أن أدفع أعضاء البرلمان إلى تغيير قانون معين. كيف يمكن أن أترافع من أجل قضيتي على فيسبوك؟

جواب: أعضاء البرلمان والموظفون الآخرون الذين قد ترغبين في التأثير عليهم يمكن أن يكونوا على مواقع فيسبوك أو تويتر أو على مواقع مشابهة. لذلك لا تهدري الوقت في الاتصال بهم باستعمال هذه الوسائل. يمكن أن تقومي بحملة بالبريد الإلكتروني أو يمكن أن تحدي صفحة على فيسبوك وتنشرين عليها رسالة للأشخاص لكي ينقلوها وبيعونها لممثليهم. قد لا تستطيعين الاتصال بأعضاء البرلمان مباشرة على فيسبوك، لكن يمكنك أن تصلي إلى الأشخاص الذين يستمعون إليهم وطلب انتباههم نحو قضيتك.

فيسبوك

فيسبوك هو أحد أكثر الوسائل شهرة بالنسبة للتشبيك وتبادل المعلومات على الإنترنت. فمواقع الانترنت على غرار فيسبوك يمكن أن تقدم مساعدة كبيرة جدا، لكن عليك أن تكوني حذرة إلى أقصى حد عند استعمالها. يجب أن تفهمي الفرق بين الحساب الشخصي والحساب المهني وأن تتذكرى دائما هذه المجموعة من التوجيهات:

- أرسمي خطوطا فاصلة بين الشبكات الاجتماعية والمهنية.
- لا تفصحي على الإنترنت عن رقم هاتفك الخليوي الخاص.
- لا تفصحي على الإنترنت عن عنوانك الإلكتروني الخاص - وأنجزى حسابا جديدا لنفسك بالنسبة للتفاعلات على الإنترنت على أحد المواقع الإلكترونية المجانية.
- لا تفترضى أن أي شيء تقدمينه على الإنترنت يبقى شخصيا وخصوصا.
- حافظي على حضور اجتماعي محدود على الإنترنت وتفادي نشر صورك أو جعل أصدقائك ينشرون صورك التي يمكن أن تعتبر غير مهنية والتي من المحتمل أن تضر بسمعتك.

أسئلة و أجوبة متعلقة بالبريد الإلكتروني:

س: كيف أنظف وأحافظ على القوائم البريدية؟
ج: استعملي وثيقة عادية من نوع أو جدول لثقي المعلومات حول الأسماء والعناوين. بغية "تنظيف" قائمتك، قومي بطباعتها ثم اتصلي بكل شخص أو ابحتي عنهم على الإنترنت للتحقق من عناوين بريدهم الإلكتروني.

س: كيف أعيد قائمة من الصفر؟
ج: استعملي كل فرصة لتجمعي عناوين البريد الإلكتروني وبطاقات العمل (في المناسبات الاجتماعية والمؤتمرات والتكوينات والتدريبات فهي مهمة إلى أقصى حد للحصول على فرص التشبيك) ومرري ورقة قصد تعبئتها والتوقيع عليها وتأكدي من إدراج كافة فئات المعلومات التي تحتاجينها أو تريدين الحصول عليها (مثلا: الاسم الشخصي والاسم العائلي وعنوان البريد الإلكتروني والهاتف النقال).

س: عندي منظمة غير حكومية تتوفر على عدة مهتمين وجماهير (لغات ومهن وبلدان مختلفة) — ما هي الإستراتيجية التي يمكن أن أتبنها لتنظيم لاتيحتي؟
ج: امسكي قوائم بريدية منفصلة لكل مجموعة وتفادي تداخلها لكي لا تغرقى المتلقين بالرسائل.

حماية نفسك على الانترنت

إن النساء خاصة يحتاجون إلى قدر من الحيلة والذكاء عند استعمالهن للوسائل المتاحة على الإنترنت. ولعل أهم شيء عليك أن تنتبهي له عند القيام بأي عمل على الانترنت هو سلامتك الشخصية. عندما تفكرين في الأمن على الإنترنت فالسؤال الذي يواجهه كل ناشطة بلا شك هو: "كيف يفترض مني أن أكون ظاهرة على الإنترنت إذا كنت دائما أقلق بشأن أمني أو بشأن تبادل أكثر مما يجب من المعلومات؟" يكمن الجواب في وضع بعض الحدود، وذلك باستعمال عنوان بريد إلكتروني مهني عوض استعمال البريد الإلكتروني الشخصي، على سبيل المثال. إذا اتصل بك شخص بناء على تواجده على الإنترنت وأنت لا تعرفين من هو ذلك الشخص أو لا تدرين أي شيء متعلق بمنظمتي، يجب أن تستبقي الأمور! قومي ببحثك الخاص - أسألي من حولك وابحتي على الإنترنت وارفعي سماعة الهاتف للحصول على المعلومة التي تريدينها لكي تشعرى بالارتياح. فالأمر الأساسي هنا هو ألا تتجاهلي حدسك أبدا.

إليك فيما يلي لائحة من المعلومات التي لا يجب مطلقاً نشرها على الإنترنت:

- أسماء الوالدين أو الأبناء (والتي تطلب منك لأسباب أمنية)
- العنوان الكامل لسكنك.
- معلومات عن أين تنوين قضاء وقت معين (انتبهي لتحيين وضعيتك مثلاً "إنني أتحمس للسفر غدا لعطلة أسبوعين!" لأن ذلك يقول للعالم كله أين أنت وأين لا توجد)

البريد الإلكتروني

يعتبر البريد الإلكتروني طريقة سريعة وفعالة وعملية للتواصل وتبادل المعلومات. أنت تحتاجين لاستعمال هذه الوسيلة بطريقة مناسبة كي تستفيدي قدر الإمكان. تذكري أن تختاري عنوان بريد إلكتروني مهني. فكري في أنك إن وضعت عنوان بريدك الإلكتروني مثلاً على النحو التالي: "flower_baby@mail.com" قد يعتقد الناس أنك لا تحمليهم على محمل الجد أو قد تُحوّل رسالتك مباشرة إلى سلة مهملات البريد الإلكتروني. ومن جهة أخرى، إن اخترت عنوان بريد إلكتروني مهني باستعمال اسمك الشخصي والعائلي أو اسم منظمته يمكنك أن تتوقعي من معظم المتلقين لرسالتك قراءتها وحملها على محمل الجد.

لاستعمال بريدك الإلكتروني بشكل فعال عليك تتبعي الخطوات التالية:

- لا تبعثي برسائل طويلة أو محشوة بكلام كثير.
- لا تبعثي بريد إلكتروني متكون من ملف طويل (مثلاً: كالبريد المحتوي على عديد من الصور والمرفقات).
- بالنسبة للرسائل الإخبارية والبريد الإلكتروني تأكدي من استعمال الربط السريع عوض بعث ملفات ضخمة.
- إن كنت تبعثين برسالة إلكترونية لعدة أشخاص لا يعرف بعضهم بعضاً ضعبي عنوانين متلقي الرسالة الإلكترونية في (BCC) "Blind Carbon copy" عوض استعمال "إلى" (to) أو (CC) لحماية هوية المتلقي.
- بالنسبة للرسائل الإخبارية أو القوائم البريدية، اعرضي دائماً على المتلقين اختياراً سهلاً بالنسبة لغير المنخرطين. مثلاً أضيفي سطراً في نهاية رسالتك يقول: "إن لم تعد ترغب في تلقي هذه الرسالة الإخبارية المرجو أن تجيب على مرسلها على سطر موضوع الرسالة بكلمة "unsubscribe" "إلغاء من القائمة".
- لا تبعثي الكثير من الرسائل الإلكترونية بوتيرة متقاربة جداً وإلا فإن الأشخاص يتوقفون عن الاهتمام بها. حاولي أن تنتقي رسائلك الإلكترونية، مثلاً أن تجمعي كافة المعلومات التي تريد أن تتقاسمها وتبعثين رسالتك مرة في الشهر.

لصياغة رسائل إلكترونية فعالة، ذكرني نفسك دائماً بهذه الأمور الأساسية:

- حينئذ دائماً قوائمك البريدية وعناوين بريدك الإلكتروني (انظري خانة البريد الإلكتروني - سؤال وجواب).

- كلما استغرقت الوقت في صياغة شكل قوائمك البريدية، كلما تلقيت المزيد من الاستفادة كريح الوقت والقدرة على استهداف الأشخاص الذين تريدين الاتصال بهم.
- استعملي خيارات مثل "وصل الاستلام" و "وصل القراءة" لتعرفي كم عدد الأشخاص الذين تلقوا رسالتك الالكترونية بنجاح و قرؤوها.

الربط بين الإنترنت والأعمال غير الإلكترونية

إن غايتك لا توجد على الإنترنت. تذكرني أن كل ما تقومين به على الإنترنت (حشد الأموال والتواصل والبروز وتعبئة الناس) عبر عدة وسائل (فيسبوك أو تويتر أو البريد الإلكتروني أو المواقع الإلكترونية والمدونات) هو مجرد طريقة أخرى لاستعمال نفس الاستراتيجيات التي تودين استعمالها لبث رسالتك حول قضية تؤمنين بها دون هذه الوسائل الإلكترونية على الإنترنت. لمساعدتك على تنظيم نفسك في هذه العملية تتبعي هذه التوجيهات:

- **الخطوة الأولى:** كوني لائحة أولويات مع مجموعة من الأهداف الأولية كحشد الأموال واستقطاب المتطوعين أو الإشهار.
- **الخطوة الثانية:** لا تنسي استعمال الوسائط الاجتماعية والشبكات الاجتماعية لجلب الاهتمام وتحقيق أهدافك وأولوياتك (المذكورة في الخطوة الأولى). لا تخافي من استعمال الوسائل التكنولوجية والوسائط الاجتماعية لأن الشباب من الناس هم الذين يستعملونها أو لأن الإنترنت ليس وسيلة آمنة - كوني ذكية ولكن لا تكوني خائفة.
- **الخطوة الثالثة:** تذكرني أن الوسائط الاجتماعية أداة و وسيلة لبلوغ غاية وليست هدفا في حد ذاتها. فالحملة المهيأة بشكل جيد على البريد الإلكتروني لا تساوي شيئا ما لم تكن جزءا من إستراتيجية أوسع.

تذكرني أن تكوني متفائلة بشكل واقعي حول ما يمكن أن تقدمه لك الوسائل التكنولوجية الحديثة من مساعدة!

للمزيد من المعلومات حول استعمال الوسائل الإلكترونية على الإنترنت والتكنولوجيات الحديثة لدعم المجهودات خارج الإنترنت وغير الإلكترونية، المرجو الاطلاع على المصدر الإلكتروني التالي: (باللغة الإنجليزية والفرنسية والعربية والإسبانية):
استعمال تكنولوجيا الاتصال:

<http://www.iknowpolitics.org/node/21155>

الفصل السابع: الرصد والتقييم

"يمكن للرصد والتقييم أن يساعدك على تحسين جودة مشروعك والتقليل من الأضرار والمشاكل غير المتوقعة وتحديد إبداعاتك كما يمكن أن يساعدك على استدامة أفكارك كرائدة وقائدة." - مقتبس من الدليل المرجعي للمعهد الديمقراطي الوطني حول الرصد والتقييم.

قاموس التتبع والتقييم

المدخلات: الموارد البشرية والمالية التي تحتاجين إليها من أجل بلوغ نتائج ومخرجات مشروعك.
المخرجات: النتائج القابلة للقياس والتصميمية التي يجب الوصول إليها بتنفيذ المشروع.

النتائج: النتيجة المتوقعة بعد تنفيذ المشروع والتي كانت أهدافك في البداية.

التأثير: التغييرات التي تم تفعيلها على مستوى الناس أو على مستوى القضية.

المؤشر: وهو التقييم من أجل تقييم المنجزات. يمكن لغاية أو هدف في المشروع أن يتوفر على عدة مؤشرات.

الهدف: بيان مفصل يشرح النتائج المتوقعة من مشروعك. الهدف المثالي يتسم بكونه «smart» ودقيقا وقابلا للقياس وقابلا للإنجاز وصميما ومحددا زمنيا.

لقد حددت سلفا قضيتك و قمت بصياغة مشروعك الذي تؤمنين بأنه سيدعم التغيير الايجابي، لذلك كيف ستعرفين ما إذا كنت محقة في مقاربتك؟ على الرغم من أن التقييمات تتم غالبا في نهاية المشروع، إلا أنه يجب التخطيط لها بشكل استباقي، ولو في المراحل الأولى من تخطيط المشروع. قبل أن ننظر إلى أفضل الممارسات، لنحاول أن نطلع شيئا ما عن كئيب على العمليات والاستراتيجيات التي يتعلق بها الرصد والتقييم. فعلى غرار الجزء المتعلق بحشد الأموال، قد يبدو هذا الجزء من عملك كرائدة مُربكا، لكن يمكن أن تكون نتائجه ناجحة جدا. تخيلي فقط: بعد كل الوقت الذي قضيته في حشد الأموال وفي تنفيذ أنشطتك و بث رسالتك على الإنترنت وخارج الإنترنت، أنك تستطيعين الآن التوفر على فرصة مهمة لتفحص كل ما أنجزته وتقييم مدى التأثير الذي أنتجته.

إذا ما هو الرصد؟ وما هو التقييم؟ ما هو موقعهما في مشروعك وما الذي ينجز من خلالهما؟

الرصد والتقييم (أو "M&E" كما يشار إليها غالبا) عملية من جزئين في مشروعك وهي مهمة من أجل:

- تخطيط أفضل لمهامك وقياس أفضل لتطورك في المشروع.
- الحصول على تغذية راجحة وردود فعل متواترة حول كيفية تطور مشروعك وأنشطتك.
- تحسين وتغيير مشروعك كردة فعل ضرورية للتحديات أو الأحداث غير المتوقعة.
- إبراز نجاح مشروعك لموليك المستقبلين.

الرصد والتقييم هما في الأول والآخر مرتبطان بغايات وأهداف مشروعك.

- **الرصد** عملية تقومين من خلالها بملاحظة عملك وتتبع كل الخطوات التي تقومين بها أنت وآخرين عند تنفيذ المشروع. مثلاً يستعمل الرصد لتسجيل عدد الأشخاص الذين حضروا دورات حملة التوعية التي نظمتها أو عدد الأشخاص الذين استفادوا بشكل مباشر من أعمالك. لماذا تقومين بالرصد؟ لجمع المعلومات لمساعدتك على التأكد مما إذا كنت تبلغين أهدافك. يسمح لك الرصد بأن تكوني على دراية (وأن تعلمي الفاعلين) بالمدى الذي تم معه استعمال مواردك وموارد الفاعلين معك وبالعمليات التي تم تنفيذها والإنجازات التي تمت داخل مشروعك.
- **التقييم** عملية يجب أن تنجز طيلة دورة مشروعك. عندما تقومين بتقييم المشروع فإنك تقيمين ما الذي نجح فيه المشروع من حيث تنفيذ أهدافه والتأثيرات المرغوبة منه. كما أن هناك عدة أشكال من التقييم التي يمكن أن تنجز عند عدة مراحل من المشروع فالتقييم النهائي ينجز في معظم الأحيان في نهاية المشروع لقياس التأثير والاستدامة ويساعدك على تحديد الدروس التي تعلمتها من تجربتك.

كيف تقومين بالرصد:

- اطلعي على خطة مشروعك ومدته الزمنية وأضيفي خطوات للتخطيط من أجل رصد كل نشاط. مثلاً إن كنت تخططين لنشر عريضة، حرري ملاحظة على تصميمك من أجل تسجيل عدد التوقيعات التي تلقيتها.
- إن كنت تنسقين الأنشطة التي سيقوم أشخاص آخرون بتنفيذها (إن كنت في مدينة وكانت لك زميلة تنظم حدثاً لصالح مشروعك في مدينة أخرى مثلاً)، تأكدي أن ذلك الشخص أو تلك الزميلة تخطط لتسجيل البيانات التي تريدين رصدها (عدد الحاضرين مثلاً).

ما الذي يجب تقيمه؟

- تنفيذ الأنشطة: هل تنفذ حسب ما خططت له؟ في الوقت المناسب؟ بنفس الميزانية؟
- جودة الأنشطة: هل تنجز أنشطتك حسب الجودة التي كنت تأملينها؟
- الميزانية: كيف تمت المصاريف؟ هل كانت طبقاً لما خططت له؟ هل تصرفين أكثر؟ هل تصرفين أقل؟
- الأشخاص: كيف يحس مختلف الأشخاص المنخرطون معك (العاملينو المتطوعين والمستفيدين) في المشروع وما الذي يلاحظونه من حيث التأثير؟
- أمثلة حول مؤشرات التقييم:
 - عدد المتطوعين الذين تم استقطابهم في شبكتك والذين يريدون المساهمة.
 - نوع العمل الذي يقوم به أو الذي قام به كل متطوع (ة).

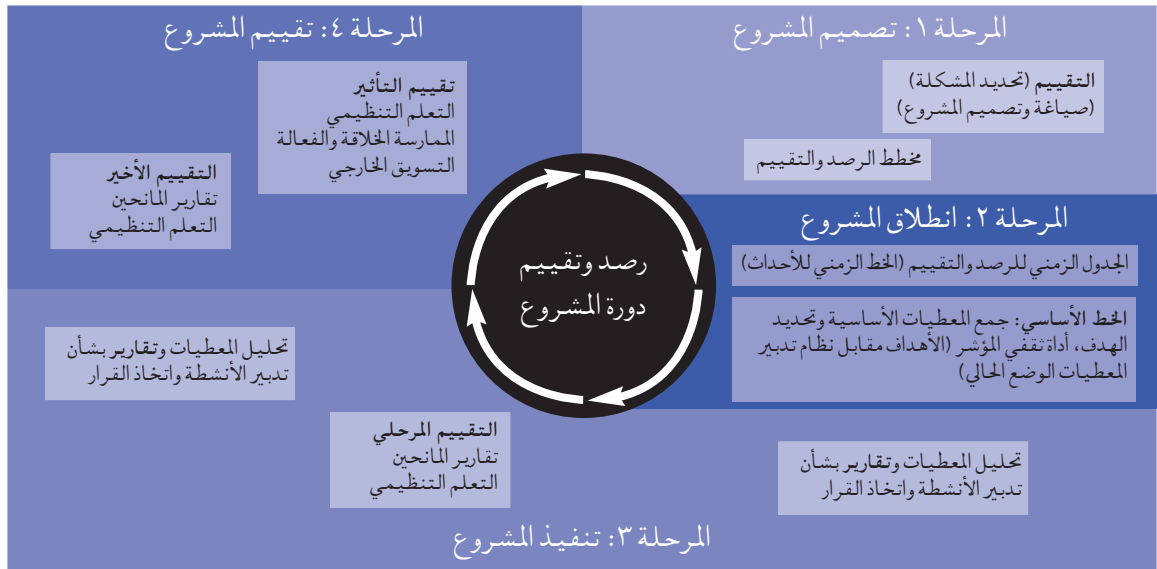
- إذا كنت تستعملين وثائق مطبوعة لدعم قضيتك ما هو عدد الوثائق التي وزعتها؟ إذا كنت تستعملين موارد على الإنترنت كم هو عدد المطلعين عليها؟
- ما مدى اتساع التوزيع الجغرافي لوثائق دعم حملتك؟ (مثلا: كم عدد المقاطعات؟)
- لمن أعطيت الوثائق (مثلا: نوع الأشخاص)؟
- كم هو عدد الأشخاص المهتمين بالقضية الذين اتصلوا بمنظمتك غير الحكومية بناء على المعلومات المذكورة في وثنائقك؟

نتائج الرصد والتقييم

- التقارير: أكتبي تقريرا حول كل نشاط قمت برصده وتتبعينه واجعليه منفتحا على أعضاء آخرين من الفريق لكي يطلعوا عليه ويساهموا فيه.
- اللقاءات: نظمي لقاءات تقييمية لفتح النقاش وطلب المقترحات حول الاحتياجات التي يجب تقييمها لجعل مشروعك أكثر نجاعة وفعالية.

حددي خطأ زنيا لعملك

لعل أفضل طريقة لتخطيط مختلف مراحل الرصد والتقييم تكمن في وضعها في رزنامة زمنية. حرري جدولاً أو خطأ زمنياً مختلف الخطوات المهمة في مشروعك، ثم ضعني تصميماً للرصد بحسب كل نشاط أو كل خطوة في مشروعك. في ما يلي نموذج على ذلك:



الخطوات التي يتعين تتبعها لتقييم مشروع معين:

- خذي غاياتك وأهدافك وضعيها في تصميم للتتبع والتقييم. حرري على وثيقة بياننا واضحا تذكيرين فيه أهداف مشروعك وتشرحين بشكل مستفيض كيف يخطط مشروعك إنجازها.
- حرري أسئلة ومؤشرات التقييم.
- فكري في طرق يمكنك استعمالها لجمع المعلومات
- قومي بصياغة خطة الرصد والتقييم مع خط زمني يشمل خططا لتتبع كل نشاط تنظمينه.
- يمكنك أن تحرري جدولاً تنظمين فيه معلوماتك حول نشاط معين. مثلاً أنظري مثال منظمة غير حكومية طموحة تعمل لمساعدة الأمهات العازبات وتقوم بالتوعية حول هذه القضية. مخطط الرصد والتقييم الأولي يمكن أن يبدو على الشكل التالي:

المدخلات	المخرجات	النتائج	التأثير
حرري ووزعي مطوية تشمل على معلومات حول المشروع والعمل الممكن للمنظمة غير الحكومية.	المطويات المحررة والموزعة في أماكن إستراتيجية (المستشفيات، المنظمات غير الحكومية).	يأخذ الناس هذه المطويات وبناء على اهتمامهم يستعملون المعلومات الموجودة عليها.	الأمهات العازبات والأشخاص المهتمين بالقضية يتصلون ويسألون عن المزيد من المعلومات.

- بعد تحديد كافة هذه العناصر، ستستطيعين ملاحظة مدى التطور المحرز نحو أهدافك.

كيف تعرفين أن مشروعك بصدد النجاح

- لاحظي مدى اقترابك من الوصول إلى الأهداف الأولية - سواء بإنجازها كلها أو بإحراز تقدم في شكل خطوات صغيرة ستؤدي بك إلى بلوغ هدفك.
- قومي بتقييم ردود الفعل التي تحصلين عليها من الفاعلين أو المشاركين في أنشطة مشروعك.
- حددى عدد الأشخاص الذين وصلت إليهم والذين تريد أن تصلي إليهم. من هم الذين وصلت إليهم إلى أبعد من هذا الهدف؟
- ابحثي عن النتائج الدقيقة جدا والطريفة (التجارب الشخصية والنجاحات المتراكمة) التي يمكنك تجميعها أو تقاسمها كجزء من التقييم.

للمزيد من المعلومات حول الأمور المتعلقة بالرصد والتقييم، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي: (باللغة الإنجليزية):
الرصد والتقييم:

<http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

الجزء الثالث:
ربط العلاقات
من أجل النجاح

مدخل لربط العلاقات

لا يمكن أن يتم أي تقدم في فراغ. ستواجهين أثناء بذل جهدك من أجل الريادة عدة عراقيل غير أن الأخبار الجيدة هنا هي أنك لن تكوني أبداً وحده فأنت جزء من حركة نشيطة و متحمسة من النساء الشابات بينين شراكتهن مع بعضهن البعض ويربطن علاقات بينهن ومع الآخرين من أجل الوصول إلى مصادر تمويل محتملة و لزرع ورعاية علاقات ممكنة مع متطوعين وداعمين محتملين. ألا تثقين بنا؟ أنت مرتبطة سلفاً بنساء دفعت أفكارهن إلى إبداع هذا الدليل. بالاعتماد على ثققتك بنفسك و قدراتك استطعت أن تطوري مهارات جوهرية والآن ها أنت مجهزة و مستعدة للوصول للآخرين و نقل مشروعك و ريادتك للخطوة التالية و لمستوى حاسم من الريادة ألا و هو: ربط العلاقات.

سيساعدك هذا الفصل في تطوير استراتيجيات من أجل ربط قوتك الشخصية و قدراتك الأساسية من أجل دعم حركة أوسع و علاقات أهم و أكبر.

الفصل الأول:

الرفع من بروزك وحضورك

”كل شيء تقومين به سواء كنت جزءاً من حزب سياسي أو كانت لك منظمته أو كنت تبينين شبكة من الشبكات هو عبارة عن وسائل من أجل الرفع من ظهور وبروز ريادتك وقضيتك. يجب عليك أن تحاولي استعمال كافة هذه الوسائل المتوفرة لك من أجل تفعيل التغيير وخلق التميز والاختلاف“، سونيا لوكار **Sonja Lokar, Chair of the Southeast Europe Stability Pact Gender Task Force** (رئيسة فريق العمل لعهد الاستقرار والنوع الاجتماعي لجنوب شرق أوروبا) وعضوة برلمانية سابقة من سلوفينيا.

كثيرات هن الرائدات اللواتي عندما يخصصن جهودهن لتطوير قضاياهن ويبذلن أقصى جهد ممكن في سبيل ذلك يكن خائفات إلى درجة الرعب من تسليط الضوء عليهن. لكن وعلى عكس ذلك، كثيرون هم الناس الذين يتطلعون لتسليط الأضواء عليهم وإن لم يكونوا رواد حقيقيين. ربما تنجحين في إبداع رؤية معينة لكن دون بروز كيف يمكنك أن توصلي بوضوح تلك الرؤية للعموم لتشجيع وحشد الدعم؟

”اعرفي القواعد“: تختلف القوانين والقواعد المتعلقة بالحضور والبروز من بلد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى. ربما قد يسمح لك أو قد لا يسمح لك بتوزيع المطويات مثلاً في فضاءات عمومية. أو ربما قد لا تستطيعين نشر مقالة دون ترخيص من السلطات. اطلعي على القواعد المطبقة في مجتمعك وابدئي قصارى جهدك لتقويم مقارنة بروزك وحضورك لكي تبقى في مأمن وتحافظي على دعمك.

إن ظهورك وبروزك يؤكد للآخرين أنك تفكرين فعلاً في القضايا التي أنت مهتمة بها إذ أن ظهورك يسمح لك بوضع وبناء مصداقيتك خاصة بين أفراد المجتمع الخاص الذي تحاولين أن تأثري فيهم. ظهورك يُعرّف العموم بإنجازاتك ويبين لهم مدى نشاطك وحماسك. ظهورك يسهل عليك حشد الأموال واستقطاب المتطوعين أو الداعمين والدفع إلى إنجاز الأشياء. فإن كنت ذات حضور ”معروف“ أي إذا سبق للناس أن سمعوا عنك أو رأوك فمن المحتمل جداً أن يثقوا بك كرائدة وقائدة ويساعدوك بفعل ذلك.

ظهورك لا يتعلق فقط بربط العلاقات مع الأشخاص الذين تحتاجينهم (جمهورك المستهدف) بل ربط العلاقات مع جمهور أكبر وأوسع يمكنه أن يوصلك إلى جمهورك المستهدف المحدد (المانحين والمستفيدين من قضيتك ووسائل الإعلام الخ...) وذلك من خلال روايتهم بالآخرين. لهذه الغاية فإن ظهورك يتعلق بكونك معترفاً بك من المجتمع ومن القادة والرواد الآخرين.

إليك بعض التوجيهات العملية للرفع من مستوى حضورك وظهورك:

- حددي من الذين تريدين الوصول إليهم ولماذا، هل تحاولين التوعية أو حشد الأموال؟ إذ يجب أن تختلف الاستراتيجيات باختلاف الجواب على هذه الأسئلة.
- قومي بمسك سجل "للنجاح" فهو عبارة عن وثيقة تثقفين فيها أنشطتك وتغطياتك الإعلامية أو الرسائل الالكترونية الإيجابية المبعوثة من أشخاص ساعدتهم سلفا لكي يكون لك دائما نجاحك الذي تخبرين به الآخرين.
- اكتبي أسماء خمسة إلى عشرة رواد قريبين من قضيتك (الناس المنخرطين مباشرة أو الذين يفصحون عن اهتمام عميق). خططي للالتقاء بهؤلاء وتبليغ رسالتك لهم.
- بمجرد أن تلتقي بهم استعملي مهاراتك التشبيكية (تجدين معلومات أكثر حول هذا الموضوع في الفصل الثاني) وذلك للتواصل معهم سواء عبر المناسبات العامة أو الأفراد الذين تعرفونهم معا.
- ضعي خطة إعلامية / دعائية. فحتى إن لم تكوني خبيرة في مجال العلاقات مع وسائل الإعلام يمكنك مع ذلك أن تستعملي استراتيجيات الانترنت المذكورة في الفصل الخامس من الجزء الثاني للوصول للمزيد من الناس وللتأكد من أنهم يعرفون من أنت. حثني معلومات الناس بانتظام بواسطة كتابة المدونات. وبين الفينة والأخرى ادفعي أحد معارفك المؤثرين والمشهورين لكتابة مقالة أو افتتاحية لصالحك من أجل الترويج بقضيتك.
- هئي دائما برنامج عمل لنشاط معين وأطلعي عليها أعضاء شبكاتك ثم حرري لائحة بالأنشطة التي نظمها الأشخاص الآخرون داخل شبكتك.

للمزيد من المعلومات حول الرفع من الحضور والبروز، المرجو الاطلاع على المصدر الإلكتروني التالي:
نصائح من أجل الانخراط :

http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/tips_on_getting_involved

الفصل الثاني:

التشبيك والتعاون كمصدر قيمة

"ابدئي بخمسين امرأة ناشطة: ابحثي عن طريقة لجعلهن يلتقين ببعضهن البعض ثم ادفعيهن للتعرف على مشاريع بعضهن البعض. ثم ستبدأ الشبكة في التكون من ٥٠ إلى ١٠٠ إلى ٢٠٠ امرأة، فقط لأن كل امرأة ستعرف شيئا وستريد أن تشارك الأخريات بشأنه. هكذا استطعت أن أجعل الناس يتعرفون على مشروعني. إن مهارات النساء الأساسية في الكلام والقدرة على التشبيك والتعاون جعلت مشروعني يتمتع بالاستدامة." -كوثر الشريع، ناشطة اجتماعية ورائدة مشروع مبادرة نساء مغربيات رائدات، ٢٣ سنة المغرب.

يعتبر التشبيك مفتاحا للنجاح كرائدة ولنجاح أي مشروع أو قضية تريدين تعزيزها وتطويرها. إذ ستساعدك شبكة قوية على إطلاق وترويج مبادرتك وتنفيذ أنشطتك وبلوغ أهدافك. لكن لا يمكن لشيء أن يحدث بمعزل عن الأشياء الأخرى! مع العمل المنفرد سيصعب كثيرا عليك تنفيذ مشروعك. فالتشبيك يزودك بإمكانية ولوج مصادر وموارد جديدة ومانحين محتملين وشركاء محتملين كما أنه سيجعلك تلجئ للمعلومات وفرص تقاسم وتشارك التجارب والارتباط والتواصل مع ناشطات أخريات.

كلنا نحتاج للتشبيك فدون العمل في إطار الشبكة سيصبح من الصعب جدا تحقيق نتائج إيجابية. فكري في الأمر: كلما أردت أن تقومي بعمل ما سواء من أجل جمع مجموعة من الناس للضغط لصالح قضية أو لحشد المال لدعم مشروع متعلق بالتنوع بسرطان الثدي، ما هو أول شيء تقومين به؟ تتصلين بالناس. ذلك ما نسميه بالتشبيك!

ما هو التشبيك؟

يتخذ التشبيك كافة الأحجام والأشكال من الاجتماعات الرسمية إلى الاجتماعات الغير رسمية مع مجموعة من الناس المهتمين بقضية معينة. التشبيك وسيلة مهمة جدا ومتعددة الأوجه ومختلفة الاستعمالات والأشكال حسب الغاية التي تتوخين منها. التشبيك فضاء إما افتراضي أو حقيقي يتواصل فيه الناس مع بعضهم البعض. وبعبارة أبسط، يمكن أن تكون الشبكة في شكل صديقة لديها صديقة تريدين أن تلتقي بها لأن تلك الصديقة لها علاقات أو مهارة ويمكنها أن تنجز مهمة ضرورية لمشروعك. يمكن أن تكون طالبة في جامعتك تتصلين بها للترويج لقضيتك التي تعملين عليها والتي تشرك أفكارك ورسالتك مع شبكة أوسع من الطالبات. يمكن أن تكون جمعية دولية من الناشطين العاملين من أجل قضية مشتركة مع إمكانية تبادل وتشارك المعلومات محليا وعالميا.

استراتيجيات التشبيك

الخطوة الأولى: حددي الأشخاص "الذين تريد منهم"

من هم هؤلاء؟ ما هي المنظمات التي يتطلعون أو يعملون بها؟ ما هو نوع مناصبهم بها؟ هل لديهم أي سلطة لصنع القرار؟ هل يمكنهم أن يساعدوك أو أن يقدموا لك الدعم والموارد؟

الخطوة الثانية: حددي أهداف شبكتك

اسألي نفسك : ما هي أهدافك من أجل فرص تشبيك خاصة؟ هل تبحثين عن المتطوعين؟ أم عن الموارد؟ أم أنك تبحثين عن العلاقات مع أشخاص في نفس مجال نشاطك؟ ما الذي تتوقعين بلوغه كنتيجة لعملية التشبيك هذه؟

الخطوة الثالثة: التحضير

هيئي مقدماتك، كوني مستعدة للإجابة عن الأسئلة حول مشروعك وجعل بطاقات عملك أو زيارتك على أهبة الاستعداد وتقاسمي المعلومات أثناء المناسبات التي تعطيك فرص التشبيك كالمؤتمرات والمآدب والاجتماعات الغير رسمية واجتماعات الطلبة. تذكري توجيهاتك المذكورة في الفصل الثالث من الجزء الأول حول حضورك وصوتك وصورتك!

الخطوة الرابعة: التتبع

تتبعي لائحة الذين تفضلينهم فبعد أن تحظي بفرصة الالتقاء بأناس جدد تتبعي أولئك الذين يهتمونك أكثر أو ذوي الصلة بك أكثر أو بمنظمتك وبمشروعك. اتصلي هاتفياً أو ابعثي رسائل الكترونية لهؤلاء بعد وقت قصير من انتهاء الحدث أو المناسبة التي التقيتم فيها واطلبي منهم لقاء. اخذي ملاحظات في خلف بطاقة الزيارة أو بطاقة العمل لتذكر شيء شخصي حول هؤلاء الأشخاص (مثلاً جو سميث أب لاثنين ويحب الهوكي). هذه العلاقات والروابط الشخصية يمكن أن تساعدك لإجراء حوارات مستقبلية.

الخطوة الخامسة: كوني دائماً متوفرة

كوني متوفرة للناس وعلى أهبة الاستعداد في شبكاتك. تذكري أنه بقدر ما تحتاجين إلى هؤلاء الناس قد يحتاجونك هم أيضاً، وبقدر ما تقدمين لهم فإنهم سيقدمون لك وبنفس الحماس.

مآثرات حول عملية التشبيك

يجب أن تستهدف في فقط الناس الذين لديهم مصالحو تجارب أو أنشطة مشابهة لما تقومين به . خطأ

- لماذا؟ لأن عليك أن تنوعى شبكتك وأن تدرجى فيها أناسا ذوي خلفيات ومهارات مختلفة، أناس يمكنهم أن ينجزوا أشياء قد لا تستطيعين إنجازها . مثلا، إذا كان مشروعك واهتماماتك يتمحوران حول الدفاع عن حقوق النساء وكانت مهاراتك وكفاءاتك التعليمية مرتبطة بهؤلاء الناس، قد لا يضر هؤلاء الناس التشبيك مع مصمم بياني أو متخصص في الأشرطة الوثائقية يمكنك أن تتعاونى معه لإنتاج مطويات حملات تحسيس وتوعية أو أفلام قصيرة حول القضية .

يجب التشبيك مع الأشخاص الذين تدينهم أو تتفاعلين معهم بشكل منتظم . خطأ

- لم لا؟ لأن التوفر على شبكة ثابتة أمر جيد لكن أنت ترغبين في توسيعها ودعوة المزيد من الناس وتحتاجين للالتحاق أنت بشبكات أخرى . إن توسيع شبكتك يفتح أمامك مصادر معلومات جديدة وموارد وشركاء محتملين .

يمكنك أن تكونى شبكاتك بشكل عشوائى وبعد ذلك تحسنها . فالتحضير ليس ضروريا . خطأ

- لم لا؟ لأن عليك أن تخططي لجهودك في مجال التشبيك لكي تنجح هذه الجهود . فبدون التوفر على مخطط فلن يمكنك تعبئة شبكتك بل ستكون عبارة عن مجرد لائحة لأشخاص تلتقين بهم في عدة محافل . لذلك عندما تخططين لجهود التشبيك ضعى تصميمها للناس الذين تريدان الاتصال بهم حسب مهمة كل واحد منهم في مشروعك .

من الأفضل التشبيك مع كافة الأفراد دون اعتبار لنوع المنظمات التي ينتمون إليها؛ قومي فقط بالتشبيك، فهذا أمر مهم جدا . خطأ

- لم لا؟ لأن عليك أن تعرفى انتماءات الناس وإيديولوجياتهم . ضعى لائحة للمنظمات التي يمكن أن تكون ذات فائدة بالنسبة لك .

الوقت غير مهم، الفرص تأتي دائما . خطأ

- لم لا؟ لأن معرفة الوقت الذي تتوفرن عليه هو مفتاح للنجاح . يجب أن تتحلى برودة فعل سريعة واستباقية من أجل تكوين واستعمال علاقاتك . فتللك العلاقات لن تأتي إليك من تلقاء نفسها دائما!

الربط بالإنترنت: الشبكات الاجتماعية مقابل الشبكات المهنية

لعل القاعدة الأولى في العلاقة بالشبكات الاجتماعية والمهنية على الإنترنت تكمن في الإبقاء عليهما منفصلين! فالتشبيك

الاجتماعي والمهني خطأ وأرد خاصة عندما نلاحظ أنه في أيامنا هذه معظم فرص التشبيك متوفرة أو يتم تسهيلها باستعمال وسائط تكنولوجية وجديدة ومنصات الشبكات الاجتماعية. إذ تعتبر مثلا المجتمعات الانترنت الوسيلة التي تستعمل غالبا لبناء علاقات مع الأشخاص الذين يقومون بنفس الأنشطة ولهم مصالح متشابهة. لذلك استطاع التشبيك الاجتماعي أن يمنح فرصا جديدة ويخترع طرقا جديدة للتواصل وتبادل المعلومات عبر وسائل مثل فيسبوك وتويتر ولينكد إن. فإذا كانت هذه الوسائل وسائل رائعة للرفع من مستوى ظهورك وبلوغك عددا كبيرا من الناس إلا أن هناك خطرا كامنا في طريقة تبادل المعلومات هذه خاصة عندما يكون من الصعب جدا الفصل بين الحياة الاجتماعية والحياة المهنية، فإن لم تكوني تتوخين الحذر قد تخسرين عدة فرص.

كيف يمكنك أن تبقي مهنية واحترافية مع القيام بالتشبيك؟

- أنجز صورة مهنية عنك على الانترنت. وتفادي نشر وثائقك وصورك الشخصية على الانترنت. تصرفي بلباقة عندما تقومين بالتعليق وبالحدِيث في المنتديات العامة.
- تفادي تشارك صورك التي لا تريدين الممولين المحتملين أن يطلعوا عليها أو تفادي نشر تعليق غير ودي لا تريدين شركائك في منظمته أن يعرفوا شيئا بشأنه.
- فالأشخاص الذين قد يهتمون بالتعاون أو التشبيك معك يمكن أن يعرفوا عنك المعلومات التالية:
 - الملاحظات التي تكتبينها أو المقالات التي تنشرينها.
 - اهتماماتك وهواياتك.
 - المجموعات التي تنتمين إليها على الانترنت وخارج الانترنت والمنظمات والقضايا التي تدعمينها أو التي لا تدعمينها.
 - صور / أشرطة فيديو حولك أو التي نشرتها على الانترنت.
 - تعليقات أشخاص آخرين نشرها حول صورتك العامة.
- قومي دائما وأنت على الانترنت بالتحقق مرتين بشأن برجة الأمور الخاصة بك لتكوني في أمان.
- لتكوني احترافية ومهنية، أبرزني نقاط قوتك. إذا كنت تحاربن من أجل ضحايا داء فقدان المناعة المكتسبة والايديز مثلا أبرزني فرص تطوعك ذات الصلة وتجاربك المرتبطة بذلك على الانترنت. تأكدي أيضا من تسليط الضوء على تعليمك ومهنتك أو تجاربك في مجال التطوع.
- تأكدي بشكل دائم من خصائصك المنشورة على الانترنت واستعملها لكي تروجي للقضايا التي تريدين من الناس الانتباه إليها أو أن يتعاطفوا معها والتي تعتبر ذات الصلة بعملك.

للمزيد من المعلومات حول التشبيك والتعاون كمصدر قيمة، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي: (باللغة الانجليزية)
ثقفي السلطة والتأثير في الشبكات: خارطة التشبيك كأداة للبحث والتخطيط الاستراتيجي للشبكات:

<http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpridp00772.pdf>

الفصل الثالث:

إقناع الآخرين للانضمام إلى قضيتك

”ما يحفزك للانخراط والالتزام بقضيتك هو أن تقومي بالتغيير وأن ترفعي الظلم. إذا كانت لديك رؤية لا تضلي طريق هدفك المنشود. لكن مع ذلك فعندما نكون وحدنا لا يمكن أن ننجز أي شيء. يجب أن نكون في مجموعة لكي نعمل من أجل نفس الأهداف والغايات التي نتطلع إليها.“ - نزهة الصقلي، وزيرة التنمية الاجتماعية والأسرة والتضامن، المغرب.

إن كنت تبدين لتوك فمن غير المحتمل أن يكون لك موظفين مأجورين تدعينهم للمساعدة في تنظيم وإنجاز مشروعك. لكن مع ذلك تبقيين دائما في حاجة إلى من يساعدك من الناس. هنا يتدخل المتطوعون ليلعبوا دورهم. فهناك عدة أسباب تجعلك تحتاجين للمتطوعين.

- لا تريدين أن تهدري طاقتك كلها!
- لا تريدين أن ترهقي نفسك من خلال القيام بكل شيء لوحدهك. إن لم يكن لديك أي شخص تفوضين له المهام، فكري أنك قد تقعين في مطبات أو قد تفوتين على نفسك فرصا قيمة.
- تحتاجين إلى ضم أناس مهتمين وناشطين إلى قضيتك.
- استقطاب المتطوعين والعمل معهم فرصة جيدة لك لكي تطوري مهاراتك في ”تدبير الموارد البشرية“.

لماذا يتطوع الناس؟

تكمن الخطوة الأولى من أجل استقطاب ناجح للناس في فهم اهتماماتهم. إذ يمكنك أن تبني وتحتفظي على برنامج قوي للمتطوعين باستجلاب الناس إليك بناء على ما يحفزهم داخليا.

تضم بعض التحفيزات الممكنة من بين ما تظمه:

السياسة: الناس يتطوعون لأنهم يدعمون قضية أو مسألة ذات علاقة بمشروعك.

المجتمع: الناس الذين يتطوعون لإبرام صداقات جديدة وتوسيع شبكاتهم الاجتماعية.

الفرص: الناس الذين يتطوعون لأنهم يبحثون عن فرص عمل مستقبلية أو فرص مالية أو ربط العلاقات.

التمييز والحضور: الناس الذين يتطوعون لأنهم يسعون للاعتراف بمساهماتهم ومساعدتهم.

الحوافز الشخصية: الأشخاص الذين يتطوعون من أجل احترام الذات أو للتحويل من رتابة حياتهم.

تذكري أنه يمكنك أن تحفزي الناس على التدخل بشأن القضايا والمسائل التي يهتمون بشأنها بأن تبرزي لهم كيف يمكنهم أن يخلقوا التمييز وأن يفعلوا التغيير الايجابي بالتطوع معك.

تدبير المتطوعين:

إذن عندما تحصلين على هؤلاء المتطوعين ما الذي ستقومين به معهم؟ إليك فيما يلي أفضل الممارسات في مجال تدبير الناس المهتمين بالتطوع لمشروعك.

- تتبعي كافة مجهودات المتطوعين ومساهماتهم مهما تكن صغيرة أو قصيرة الأمد.
- تأكدي من استعمال متطوعيك. فلا شيء أسوأ من أن تجعلي شخصا معينا متحمسا لمساعدتك ثم عدم التوفر عن أي شيء ليقوموا به.
- خذي حذر: بما أنك لا تدفعين مقابلا للمتطوعين فلا يمكنك دائما أن تعتمد عليهم. حاولي أن تجدي توازنا بين تعيين أكثر من حاجتك من الناس (لكي تواجهي الانسحابات) وبين تعيين عدد مفرط من الناس مما قد يؤدي إلى خلق الاكتظاظ في عملك.
- التتبع! إذا قال لك شخص بأنه سيتطوع لمهمة معينة اتصلي به في اليوم الذي يسبق الموعد وأكدي معه ذلك.
- قومي دائما بتعيين الأشخاص: أثناء المؤتمرات وأثناء الفصول الدراسية وأثناء المناسبات ابقِي منتبهة للناس الذين قد يهمهم التطوع لمشروعك أو الذين قد يأتون بالمهارات والكفاءات المطلوبة.
- اشكري الجميع دائما. فكلمة الشكر مجانية لكن عدم قولها قد يكلفك أناس وقد يفقدك الحماس الذي تسعين إليه.

للمزيد من المعلومات فيما يتعلق بإقناع الآخرين للانضمام لقضيتك، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي: (باللغة الانجليزية)
سبع خطوات لتحقيق دعم تطوعي فعلي:

<http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpriidp00772.pdf>

الفصل الرابع: تأطير وتغذية شبكة الدعم لديك

"اسمي إيمان وأنا من الجزائر. يجب على كل امرأة أن تشجع النساء الأخريات ليقتحمن عالم السياسة وللمشاركة في الحياة السياسية. من الصعب بالنسبة للمرأة أن تقوم بهذا الأمر في الدول العربية، لكنني أشجع الشابات على تحويل أفكارهن إلى مشاريع حقيقية. فالتشبيك هو مفتاح التأطير - النساء يحتجن إلى نساء أخريات ليؤطرنهن ويعززن طاقتهن ويعطينهن النصح عندما يحتجن لذلك. كشخص مستفيد من التأطير تعلمت من كافة النصائح التي حصلت عليها من مختلف الخبراء الذين أطروني. تعلمت منهم كيف أطور الفكرة إلى مشروع ناجح. لقد أصبحت بدوري موطرة لآخرين في إطار شبكة ندى NADA، وهي المنظمة التي أنطوع فيها. كلما تعلمت شيئاً إلا وتقاسمته مع العاملات المتطوعات الأخريات اللاتي يعملن هناك. أتقاسم معهن الدلائل والوسائل التي أتعلمها من موطري الخاصين". - إيمان كهار، متطوعة لدى شبكة ندى، الجزائر ٢٥ سنة.

لعل أهم الأدوار التي تلعبونها كرائدة تكمن في توفيرك على صوت يقوم بالرافعة وكونك أيضاً مصدراً دائماً لدعم الآخرين خاصة نساء أخريات قد لا يحظين بالدعم الذي يحتجنه لكي يجدن ثقتهن الخاصة ومجهوداتهن ويربطن علاقاتهن. التأطير - وهي علاقة داعمة تربط بين شخصين لتبادل المعلومات والمهارات والتجارب، عبارة عن وسيلة قوية للتعلم ولتحقيق القدرات الكامنة في كل من هذه المجالات.

التأطير ضروري في كل مرحلة في الحياة إذ ليست هناك أي امرأة رائدة ناجحة لا تتوفر على موطر أو على مستشار أو موجه تثق به. فالتوفر على شخص موجه يمكنك أن تبني معه علاقة مدى الحياة تتسم بالدعم والتي يمكن أن تستخرجي منها دائماً النصائح المهنية يعتبر جد حاسم ومهم بالنسبة لرائدة ناجحة. فكري في الموطر كشخص يمكنه أن يجيب دائماً على أسئلتك وأن يساعدك على توضيح الأمور في ذهنك عندما تكون لديك أي شكوك.

التأطير مع ذلك ليس طريقاً أحادي الاتجاه. لتجربي أقصى قدر ممكن من الاستفادة من هذه العلاقة القيمة التي ستساعدك على تخطي التحديات الشخصية والمهنية والسياسية واغتنام الفرص يجب أن تجربي تجربة التأطير على كافة مستوياتها.

أشكال مختلفة للتأطير

التأطير التقليدي - هو أن تجدي شخصاً أكبر منك سناً ومعرفة أو له تجربة ذات صلة باهتماماتك وأهدافك. أحياناً قد

تصبح النساء هن مؤطراتك بشكل طبيعي مع مرور الوقت، لكن لا تخجلي عندما تسألين شخصا معيناً لكي يكون مؤطراً لك أو تكون مؤطرة لك. إنه لإثراء وتشريف في حق الشخص عندما يطلب منه أن يقوم بمثل هذا الدور.

التأطير بين الأجيال - قومي بتأطير الأشخاص الذين هم أقل منك سناً ومعرفة لكن لديهم أهداف ومصالح ذات صلة بإنجازاتهم وأهدافك. لكن خلف هذا وذاك أعطي لنفسك فرصة الحصول على التأطير من طرف شخص أصغر منك سناً قد يعلمك أشياء جديدة عن نفسك، والأهداف التي تريد الوصول إليها وطرق بلوغها.

التأطير بين النظائر - قومي بتأطير شخص من سنك له نفس مستوى التجربة واستفيدي من رعايته أو رعايتها لك. ادعما بعضكما البعض من خلال واقع الريادة ومن خلال تحديات تدبير وقتكما وتوازنكما الشخصي. تبادلوا الاستراتيجيات وشجعا بعضكما البعض في شبكاتكما على التوالي.

إن كنت مؤطرة:

- احصلي على المعلومات المتعلقة بقضية الشخص الذي ترعينه وتأكدي من أن تدرسي التحديات التي يواجهها أو تواجهها والفرص المطروحة أمامها.
- استعملي تجربتك الخاصة في مجال الشاببة التي ترعيناها وخذي وقتك للتفكير فيما يمكن أن تقدميه من معارف ودعم لها.
- استعملي مهاراتك الشخصية وكيفي وسائل تواصلك مع احتياجات مؤطرتك.
- أظهر الحماس والاهتمام بمساعدة مؤطرتك الأمر الذي سيحفزها أكثر.
- فكري في مؤطرتك كإنسانة فريدة من نوعها وأصيلة واحترمي أفكارها وقيمها حتى وإن كانت مختلفة عن أفكارك وإن كانت تعكس عقلية جيل مختلف عن جيلك.
- كوني ملتزمة! إن كنت مستعدة لتقديم المساعدة كمؤطرة، تحتاجين للالتزام اتجاه ذلك على المدى الطويل.

إن كنت مؤطرة:

- اتصلي بمؤطرتك أو مؤطرك وابني العلاقات من خلال مبادراتك وابعثي الرسائل الإلكترونية واتصلي هاتفياً وأبقي الاتصال موصولاً دائماً وقولي شكراً دائماً.
- تأكدي من حضور دورات أو مواعيد لقاءات تتفقان عليها وتهيئي واستعدي للأسئلة.
- إن طلب منك إنجاز تمرين أو التفكير في موضوع معين قومي بذلك وكوفي دائماً مستعدة.
- فكري في الأفكار التي تتلقينها ولا ترددي في المناقشة والإجابة؛ التواصل ليس من جهة واحدة فقط بل هو عملية تعاونية بين اثنين،

- كمؤطرة لديك فرصة الحصول على الاستشارة والتشبيك فاغتنمي ذلك.
- تأكدي مما تريدين إنجازه من خلال علاقتك مع مؤطرتك أو مؤطرك؛
- كوني منتبهة وواعية بالاختلاف بين البحث عن استشارة شخصية وعن كتف ليواسيك مقابل الاستشارة والتوجيه المهنيين. كوني منفتحة للتواصل.

■ تمرين: من تعجبين به ولماذا؟

فكري في امرأة أنت معجبة بها في معظم حياتك. لماذا؟ ضعني لائحة لصفاتها واقربيها بصوت مرتفع لنفسك أو لصديقتك. فكري في الأسباب التي اخترتها للوصول لهذا الشخص. ضعني هدفا لمدة الستة أشهر التالية:

١. قيمي حكمة النساء اللواتي كنا قبلنا- ابحثي عن كتاب كتبته امرأة رائدة عالميا واقريه.
٢. قدري دور من تعتبرينهن مثلك الأعلى واللواتي ييسرن طريقك بالفرص والمساواة- اسعي إلى الالتقاء بامرأة رائدة معروفة في بلدك.
٣. قدري واشكري رائدات من حياتك- خذي امرأة من حياتك لوجبة غداء واشكريها.

لا تنسي أبدا بأن ما نعجب به عند الآخرين أكثر هو ما نعجب به في أنفسنا ونتمنى أن نراه فيها أيضا.

للمزيد من المعلومات فيما يتعلق بإقناع الآخرين للانضمام لقضيتك، المرجو الإطلاع على المصدر الإلكتروني التالي: (باللغة الانجليزية)
وسائل اختبار: بعض الأفكار التي تعزز احتمال عملنا مع بعض بإنتاجية أكبر:

http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Touchstones-_Working_together_productively.pdf

نصائح للمؤطرين:

http://www.mentoringgroup.com/html/articles/mentor_22.htm

من أجل المضي قدماً

الملحق الأول: المصادر الموصى بها

الملحق الثاني: أدوات وقوالب

شكر وتقدير

من أجل المضي قدماً

كل امرأة لديها القدرة على أن تكون رائدة في حياتها الخاصة وفي مجتمعها وفي بلدها وفي العالم . وأنت الأتمسك بأدوات القيادة من أجل مساعدة نساء أخريات في بناء ثقتهن بأنفسهن وتعزيز قدرتهن وتشبيكهن . اعتبري هذا الدليل كوثيقة ترافقك مدى الحياة . ولا تبخلي علينا بتعليقاتك وانتقاداتك وأي مراجع إضافية أو شهادات عن تجاربك وعن محاولتك الناجحة أو الفاشلة وباقتراحاتك بشأن ما ترغبين في إيجاده في الإصدارات المقبلة لهذا الدليل وبقصاص طريقة تشاركك هذا الدليل مع أشخاص آخرين من خلال مراسلتنا على البريد الإلكتروني التالي: Guide_Feedback@ndi.org

إن التحدي الذي يتعين عليك رفعه اعتباراً من الآن يكمن في تجميع أجزاء هذا الدليل للوصول إلى تحقيق أهدافك . جميع فصول هذا الدليل مرتبطة بشكل وثيق فيما بينها ، فعلى سبيل المثال ، لا يمكنك التفكير في التشبيك كنشاط منفصل عن حشد الأموال أو عن تطوير خطة العمل أو تدبير الوقت بشكل فعال . بل يتعين عليك الآن تطبيق مقارنة جديدة لمسارك القيادي من خلال الجمع بين كل هذه الأدوات والاستراتيجيات حتى تستخدم قواك على أكمل وجه وتكوني بقدر القوة التي تطمحين إليها .

الملحق الأول: المصادر الموصى بها

المرافعة

مدخل إلى المرافعة، وكالة التنمية التربوية، (المرافعة وصياغة الرسالة والتشبيك وحشد الأموال)
<http://www.aed.org/Publications/upload/PNABZ919.pdf>

أفضل ١٠ نصائح: نصائح لجلب انتباه السياسيين وجعلهم يصغون إليك، فتور الشعور ممل
http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/9

دليلك للعمل، التحكم في تكنولوجيا المعلومات (المرافعة والتكنولوجيا ووسائل الإعلام والتخطيط الاستراتيجي)
http://www.tigweb.org/action/guide/Guide_to_Action.pdf

١٠ تكتيكات لتحويل المعلومات إلى أفعال، التكنولوجيا الجماعية التكتيكية (المرافعة والتكنولوجيا والتخطيط الاستراتيجي)
<http://www.tacticaltech.org/10tactics>

نسيج جديد من السلطة والأشخاص والسياسة: دليل للعمل من أجل المرافعة والمشاركة المدنية، شركاء العدالة (المرافعة و استراتيجيات الرسائل ووسائل الإعلام والتخطيط الاستراتيجي)
<http://www.justassociates.org/ActionGuide.htm>

نصائح للمشاركة والانخراط، فتور الشعور ممل
http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/tips_on_getting_involved

حشد الأموال

حشد الأموال من أجل إحداث التغيير: دليل عملي لفائدة منظمات حقوق المرأة، المنتدى العالمي للمرأة
<http://www.globalfundforwomen.org/storage/images/stories/downloads/Handbook2007.pdf>

المساءلة الأساسية للمجموعات الصغيرة، منظمة أوكسفام
http://www.oxfam.org.uk/what_we_do/resources/downloads/basg_19.pdf

بعض الأفكار والطرق من أجل حشد الأموال داخل مجتمعكم، المعهد الديمقراطي الوطني،
http://www.ndi.org/files/1720_citpart_funds_100197_1_21.pdf

تحرير مقترح المنح، مركز التغيير التشاركي،
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/writing-a-grant-proposal>

مكونات مقترح المنح، مركز التغيير التشاركي،
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/the-components-of-a-grant-proposal>

اختيار المكلفين بحشد الأموال، مركز التغيير التشاركي،
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Choosing_Your_Fundraisers.pdf

دليل لحشد الأموال، موقع نتوورك لورنين (تعلم التشبيك)، (متوفر باللغتين الإنجليزية والعربية)
http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=39&Itemid=52

تمويل تنظيم المجتمع: التغيير الاجتماعي من خلال المشاركة المدنية، غرانتكرافت،
<http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=1247>

دليل حشد الأموال لفائدة المنظمات غير الحكومية، VSO
<http://www.allindiary.org/pool/resources/vso-fundraising-guide-ngo.pdf>

القيادة

تطوير القيادة النسائية: دليل تدريب المدربين، المعهد الديمقراطي الوطني ومركز التنمية والنشاطات السكانية "سيدبا" *
متوفر باللغة العربية

http://www.ndi.org/files/2248_guide_womenleadership_arabic_123107.pdf

المحك: بعض الأفكار التي تعزز احتمال عملنا معا بشكل مثمر، مركز التغيير التشاركي، (القيادة، التواصل)
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Touchstones_Working_together_productively.pdf

وسائل الإعلام

"مهمة ممكنة": أدوات للمرافعة الجندرية والإعلامية،

http://www.whomakesthenews.org/images/stories/website/Advocacy_toolkit/missionpossibleeng.pdf

دليل إعلامي للمرأة: العثور على صوتك العام، المعهد الديمقراطي الأمريكي والوكالة الأمريكية للإعلام (صورة) (باللغة العربية)

http://www.ndi.org/files/2049_wp_mediaguide_090505_ara.pdf

صياغة الرسالة/التواصل

مهمة ورؤية وبرامج منظماتكم؛ مركز التغيير التشاركي،

http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Creating_your_mission_vision_and_goals.pdf

استراتيجية صياغة وتطوير وتسليم الرسالة،

<http://www.wdn.org/sites/default/files/WinstonMessageEnglish.pdf>

التحدث أمام العموم الفعلي، مركز التغيير التشاركي،

<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/effective-public-speaking>

كيف تدير لقاء جيدا، مركز التغيير التشاركي، (التواصل، القيادة)

http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Running_a_good_meeting.pdf

افتتاح واختتام اجتماع: نصائح للتيسير الفعلي، مركز التغيير التشاركي، (التواصل، القيادة)

http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Opening_and_Closing_Gatherings-En.pdf

نصائح للتيسير الفعلي لورشات العمل، مركز التغيير التشاركي، (التواصل، القيادة)

http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Tips_for_Effective_Workshop_Facilitation.pdf

التشبيك

شبكة المعرفة الدولية للنساء والسياسة، www.iknowpolitics.org

تعزيز الحكامة من خلال التعلم من النظراء والتشبيك، منظمة الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)،

http://www.huairou.org/assets/download/Advancing_governance.pdf

التشبيك من أجل التغيير السياسي: دليل للتدريب على المرافعة، مشروع السياسة، (التشبيك، المرافعة، صياغة

الرسالة، التواصل، حشد الأموال)

<http://www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.pdf>

ثقفي السلطة والنفوذ في الشبكات: خريطة التشبيك كأداة للبحث والتخطيط الاستراتيجي للتشبيك، المعهد الدولي

لبحوث السياسات الغذائية،

<http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpridp00772.pdf>

7 نصائح لتنظيم حملات ناجحة للتشبيك الاجتماعي، Christine.net (التشبيك، وسائل الإعلام، التكنولوجيا)

http://www.christine.net/2007/04/7_tips_for_succ.html

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط التنظيمي، مركز التغيير التشاركي،

<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/organizational-planning>

بناء القدرات من خلال التدبير المالي، منظمة أوكسفام، (التخطيط الاستراتيجي، وحشد الأموال)

http://www.oxfam.org.uk/resources/downloads/buildfincap_book.pdf

تحديد الأهداف وتقييم المشاريع، مركز التغيير التشاركي،

http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Setting_Goals_and_Evaluating_Projects.pdf

مجموعة أدوات تنمية المجتمع، ICMM

<http://www.icmm.com/page/629/community-development-toolkit->

دليل تنظيم الحرم الجامعي، ائتلافات الجامعة لمجموعة العالمية لموارد الصحة، (التخطيط الاستراتيجي، القيادة)

http://www.ucgh.org/wp-content/uploads/2007/11/organizing_guide.pdf

ما الغرض من الاستراتيجية والتكتيكات؟ تكتيكات جديدة،

http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/Understanding_Strategy_Tactics.pdf

تكتيكات جديدة في مجال حقوق الإنسان: مورد موجه للمهنيين، تكتيكات جديدة

http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/entire_workbook-english.pdf (الإنجليزية)

<http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/ArabicWorkbook.pdf> (العربية)

٧ خطوات للحصول على الدعم التطوعي الفعلي، مركز حشد الأموال الكندي (التخطيط الاستراتيجي والتشبيك)

<http://www.charityvillage.com/cv/research/rvol16.html>

١٠ نصائح للتنظيم الفعلي، فتور الشعور ممل،

http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/10_tips_for_effective_organizing

التكنولوجيا

المشاركة السياسية للمرأة في القرن الواحد والعشرين: استخدام تقنيات التواصل، أعرف السياسة (iKNOW Politics)،

(التكنولوجيا، التواصل)

<http://www.iknowpolitics.org/node/21155>

تكنولوجيا المعلومات والتواصل: بعد النوع الاجتماعي، أعرف السياسة (iKNOW Politics)، (التكنولوجيا، التواصل)

<http://www.iknowpolitics.org/files/ICTfor%20Development%20%28Gender%20Perspective%29.pdf>

تكنولوجيا المعلومات ومشاركة الشباب في ٥ خطوات، الائتلاف الكندي للحد من وطأة الفقر في العالم
http://www.ccic.ca/_files/en/what_we_do/002_pe_strategy_guide.pdf

Web 2.0: عشر طرق كي تبدأ المنظمات غير الربحية بالاستفادة من وسائل الإعلام الاجتماعية، روبين غود، (التمكن من وسائل الإعلام الجديدة) (التكنولوجيا، وسائل الإعلام)
http://www.masternewmedia.org/news/2006/10/12/web_20_ten_ways_nonprofits.htm

تمهيد "ديجياكتيف" للنشاطية على الشبكة الاجتماعية فيسبوك، ديجياكتيف
http://www.digiactive.org/wp-content/uploads/digiactive_facebook_activism.pdf

مدونة من أجل قضية، الأصوات العالمية للمرافعة،
http://advocacy.globalvoicesonline.org/wp-content/downloads/gv_blog_advocacy2.pdf

دليل منظم الحملات لفيسبوك، منظمة أوكسفام، (التكنولوجيا، وسائل الإعلام، المرافعة)
<http://www.oxfam.org.uk/generationwhy/yoursay/articles/yoursay254.htm>

عموميات

الردود الموحدة لانخراط النساء الشبابات في العمل السياسي، أعرف السياسة (iKNOW Politics)، (التشبيك، النساء الشبابات، التواصل)

http://www.iknowpolitics.org/files/consolidated_response_young_women_Eng.pdf

فعالية النساء في العمل السياسي، أعرف السياسة (iKNOW Politics)، (التكنولوجيا، التواصل)
<http://www.iknowpolitics.org/node/20863>

مجموعة أدوات التواصل والتخطيط من سيفيك يو إس (المشاركة المدنية الأمريكية)
<http://www.civicus.org/toolkits/civicus-planning-toolkits>

باللغة الإنجليزية

- الكتابة بفعالية وقوة (Word) أو (PDF)
- الكتابات داخل منظماتكم (Word) أو (PDF)
- أنتجوا وسائلكم الشخصية (Word) أو (PDF)
- التعامل مع وسائل الإعلام (Word) أو (PDF)
- النهوض بمنظماتكم (Word) أو (PDF)
- موجز عن التخطيط (Word) أو (PDF)

- التخطيط للعمل (Word) أو (PDF)
- الرصد والتقييم (Word) أو (PDF)
- التخطيط الاستراتيجي (Word) أو (PDF)
- تطوير استراتيجية للتمويل (Word) أو (PDF)
- المراقبة المالية والمساءلة (Word) أو (PDF)
- تحرير مقترح لحشد الأموال (Word) أو (PDF)
- وضع الميزانية: الجزء ١ و٢ (Word) أو (PDF)
- مجموعة أدوات التواصل الداخلي (Word) أو (PDF)

باللغة الفرنسية

- نظرة عامة عن التخطيط (Word) أو (PDF) (La Vue d'ensemble de la planification)
- خطة العمل (Word) أو (PDF) (Le plan d'action)
- الرصد والتقييم (Word) أو (PDF) (Le suivi et l'Évaluation)
- التخطيط الاستراتيجي (Word) أو (PDF) (La planification stratégique)
- تطوير استراتيجية مالية (Word) أو (PDF) (Développer une stratégie financière)
- المراقبة والمسؤولية المالية (Word) أو (PDF) (Contrôle et responsabilité financières)
- تحرير مقترح مالي (Word) أو (PDF) (Rédiger une proposition de financement)
- الميزانية (في جزئين) (La budgétisation (en deux parties)
- الجزء الأول: (Word) أو (PDF)
- الجزء الثاني: (Word) أو (PDF)

باللغة العربية

- الرصد والتقويم (Word) أو (PDF)
- كيف تكتب مشروعاً تمويلياً (Word) أو (PDF)

الملحق الثاني: أدوات وقوالب

أ. تقييم الميزانية العامة

ب. تتبع الجدول الزمني

ج. دراسة ذاتية عن القيادة

أ. تقييم الميزانية العامة

الخطوة الأولى: تقييم الميزانية الحالية لديك

راجعى الخانة الملائمة لكل فئة					الفئة
١ = سيء	٢ = يمكن أن يكون أفضل	٣ = مقبول	٤ = جيد جدا	٥ = رائع!	
					<p>التربية والتكوين: هل أنت راضية عن وضعك من حيث تحصيل الشهادات ومواصلة التعليم العالي النظامي؟ هل هناك مهارات حياتية جديدة (مثل لغة أجنبية أو تكنولوجيا جديدة) ترغبين في اكتسابها؟ هل تبحثين عن فرص للقيام بذلك؟ هل تواصلين التعلم الخاص على مدى الحياة من خلال القراءة والمعرفة بالقضايا الوطنية والعالمية؟</p> <p>تعليقات:</p>
					<p>المشاركة المجتمعية: ما مستوى انخراطك في مجتمعك؟ كيف تنخرطين في مجتمعك بالنظر إلى فرص للمشاركة السياسية والمدنية المتوفرة لك (من قبيل جمعيات الأحياء والعمل التطوعي وخدمة المجتمع و الأحزاب السياسية)؟ ما الذي تقومين به من أجل تحسين مجتمعك؟ أو من أجل لإلهام الآخرين؟</p> <p>تعليقات:</p>

راجعى الخانة الملائمة لكل فئة				الفئة
١ = سيء	٢ = يمكن أن يكون أفضل	٣ = مقبول	٤ = جيد جدا	
				<p>التشبيك: ما هي الشبكات التي أنت منخرطة فيها؟ هل تساهمين بنشاط في نمو واستمرارية هذه الشبكات؟ هل تحصلين على ما تريدين من شبكاتك؟ هل هناك شبكات لم تتمكني من الولوج إليها، ولكن ترغبين في الانضمام إليها؟ هل هناك شخص ترغبين في لقائه (ها)؟ هل حاولت اللقاء بها/به؟</p> <p>تعليقات:</p>
				<p>البروز/الشهرة: من يُعرفُك؟ من يعرف عن العمل الجيد الذي تقومين به أو من يراه ويقرأ عنه؟ ما هي الوسيلة التي تُعرفين من خلالها عن إنجازاتك القيادية - سواء من خلال شهرة الجمعية أو القضية أو بروزك الشخصي؟ هل نُشرت لك قصة مطبوعة أو على موقع إلكتروني؟</p> <p>تعليقات:</p>
				<p>الجوانب المالية: هل تعرفين وضعك المالي الشخصي؟ ما هو المبلغ الذي تريدينه أو تحتاجين إليه بالمقارنة مع المبلغ المتوفر لديك؟ ما هو المبلغ أو الدعم المالي الضروري بالنسبة لك لتحقيق أهدافك؟ هل تعرفين البحث عن المصادر المالية؟</p> <p>تعليقات:</p>

راجعى الخانة الملائمة لكل فئة				الفئة
١ = سيء	٢ = يمكن أن يكون أفضل	٣ = مقبول	٤ = جيد جدا	
				<p>الصحة: هل أنت بصحة جيدة؟ إن لم يكن الوضع كذلك، هل تدركين ما أنت بحاجة إليه لاسترداد صحتك؟ هو نمط حياتك يساعدك على تحقيق أهدافك الصحية؟ هل أكلك صحي ويشعرك بالسعادة؟ هل تمارسين الرياضة بطريقة تجعلك تشعرين بالصحة والسعادة؟ ما هو وضع صحتك النفسية ومعنوياتك؟ هل تشعرين بأن لديك طاقة وحيوية؟</p> <p>تعليقات:</p>
				<p>على الصعيد الشخصي: هل أنت طيبة مع نفسك؟ ما الذي يجعلك سعيدة؟ هل تقومين بأشياء مهمة بالنسبة لك شخصيا تجلب لك السعادة والراحة - مثل القراءة أو مشاهدة التلفزيون أو الأفلام أو تخصيص بعض الوقت لك وحدك أو رؤية الأصدقاء أو التسوق أو ممارسة الرياضة أو الكتابة أو العمل التطوعي أو الرسم أو الدردشة على الإنترنت أو الرقص أو الطبخ أو التأمل والعبادة؟</p> <p>تعليقات:</p>
				<p>الأسرة والعلاقات: هل تخصصين بعض الوقت لتعزيز العلاقات (مع أفراد العائلة والأحباء والأصدقاء المقربين والمؤثرين أو غيرهم من الأشخاص المهمين في حياتك) بناء على ما أنت تحبين وليس على ما هو متوقع منك؟ هل هناك علاقات معينة ترغبين في توطيدها؟</p> <p>تعليقات:</p>

راجعي الخانة الملائمة لكل فئة				الفئة
١ = سيء	٢ = يمكن أن يكون أفضل	٣ = مقبول	٤ = جيد جداً	
				<p>الجانب الروحاني: هذه الفئة شخصية في طبيعتها وتختلف من شخص لآخر؛ فالمقصود بالروحانيات هو كل ما يغذي الروح وليس من الضروري أن يكون ديناً. كيف تُعرِّفين الروحانيات - الدينية أو غيرها - في حياتك؟ هل تقومين بالأشياء التي تجعلك تشعر بالارتياح روحياً - الصلاة أو الذهاب إلى مكان للعبادة أو التأمل أو ممارسة اليوغا أو الخروج إلى نزهة في الطبيعة أو العزف على آلة موسيقية؟</p> <p>تعليقات:</p>
				<p>الحب: هذه الفئة لا تنحصر في الحب الرومانسي فقط. هل تعملين باستمرار على تعزيز حبك لنفسك؟ وللآخرين؟ هل تربطك علاقة بشخص وتبينين علاقات تملأ عليك حياتك وتجلب لك السعادة؟ إذا كنت متزوجة، هل تكرسين الوقت اللازم لعلاقتك الزوجية؟ هل تجعلك هذه العلاقة تشعرين بالسعادة والاكتمال؟ إذا كنت أما أو ابنة عم أو خال أو عمّة أو خالة هل تخصصين بعض الوقت لأطفالك أو أقاربك؟ هل تهتمين بصداقاتك؟</p> <p>تعليقات:</p>

الخطوة الثانية: تجميع أجزاء الصورة

تجميع أجزاء الصورة	١ = سيء	٢ = يمكن أن يكون أفضل	٣ = مقبول	٤ = جيد جدا	٥ = رائع!
ما هي درجة ثقتك بنفسك؟					
ما هي درجة إحساسك بالسعادة؟					
ما هي درجة أصالتك وصراحتك مع نفسك؟					

الخطوة الثالثة: قومي بجمع علاماتك

مجموع علاماتي: _____ / ٦٥ مجموع النقط

تاريخ التقييم: _____

توقفي: فكري



النتائج لا تحيل على "الكمال" أو "الفشل". فهذه جوانب من حياتك ستنمو وتتطور مع تقدمك في العمر، وتتغير بحسب الظروف، والزمن والسياق. فكري في الطريقة التي علمت بها نفسك. ما هي الخانة التي حصلت على أعلى علامة؟ ما هي الخانة التي حصلت على أدنى علامة؟ لماذا ذلك؟ فكري في الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتحقيق العلامات التي سترضيك عندما تنجزين هذا التمرين في مرة لاحقة - على الأقل مرتين في السنة أو في أي وقت تشعرين فيه أن الأمور قد تجاوزت طاقتك وأن الجميع يحاول جلب انتباهك. راجعي هذا التقييم الذاتي كل ستة أشهر. سجلي تاريخ إجاباتك وتتبعي تقدمك مع مرور الوقت.

ب. تتبع الجدول الزمني

معدل الساعات باليوم	مجموع الساعات في الأسبوع	الفئة
		النوم
		الاستعداد في الصباح
		العمل
		الوقت المخصص للاجتماعات
		فيسبوك (Facebook™) و/أو الدردشة على الإنترنت التي لا تدخل في إطار التشبيك المهني
		السواقة
		الطبخ
		مشاهدة التلفزيون
		الاستعداد للنوم
		التربية والتعليم
		المشاركة المجتمعية
		التشبيك
		الجوانب المالية
		الصحة والرياضة
		الوقت الشخصي
		الأسرة والعلاقات
		الروحانيات
		الحب
		فئات أخرى:

ج. دراسة ذاتية عن القيادة

املئي الجرد التالي الخاص بمهاراتك القيادية. ثمة ١٠ أسئلة. بعض الأسئلة مفتوحة وأخرى تتطلب منك رسم دائرة حول الرقم الذي يمثل أفضل إجابة عن سلوكك بحسب سلم ترقيم من ١ إلى ١٠ (١ = غير صحيح، و١٠ = صحيح).

* ليست هنالك أجوبة صحيحة أو خاطئة.

كوني صريحة في تقييمك الخاص. عند الانتهاء من الجرد، راجعي إجاباتك. فكري: ما هي مهاراتي القيادية القوية؟ ما هي المجالات التي يمكنني تحسينها؟

القسم الأول: الأساسيات

١. كيف ترغبين في تغيير العالم؟

٢. ما الذي قمت بإنجازه من أجل تحسين حياة المواطنين؟

٣. ما هي القضايا التي تناولتها والتي لديك خبرة فيها؟

٤. ما هو الإنجاز الذي تفخرين به أكثر؟

٥. ما هو الهدف الأسمى الذي تطمحين إلى تحقيقه في حياتك؟

القسم الثاني: الموارد الأساسية

٦. المال - هل أتوفر على مدخرات شخصية؟

٧. المال - هل سبق لي طلب المال من أجل أشخاص آخرين؟ هل أعرف كيفية الحصول على التمويل؟

٨. الأشخاص - هل قمت من قبل بتعبئة الأشخاص أو المتطوعين للعمل معا على مشروع معين أو قضية معينة؟

٩. الأشخاص - من هم الأشخاص الرئيسيون / ماهي الجمعيات الرئيسية الذين أعرف أنهم يستطيعون مساعدتي؟

- _____ ●
- _____ ●
- _____ ●
- _____ ●
- _____ ●
- _____ ●
- _____ ●
- _____ ●
- _____ ●
- _____ ●

القسم الثالث: المهمة والقيم

١٠. قمت بتحديد ملامح شخصيتي وقيمي الشخصية الأكثر أهمية بالنسبة لي.

صحيح غير صحيح

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

١١. أنا أعمل على ترسيخ هذه الملامح الشخصية وإبراز تلك القيم الشخصية في حياتي اليومية.

صحيح غير صحيح

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

١٢. قمت بتسجيل أهدافي على ورقة، وبوضع جدول زمني لكل هدف، وبتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

صحيح غير صحيح

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

شكر وتقدير

لم يكن هذا الدليل ليخرج إلى حيز الوجود لولا المساهمات القيمة للمشاركات والمشاركين في برنامج "شباب اليوم قيادات الغد" التابع للمعهد الديمقراطي الوطني، ولولا النصائح والتوجيهات الرشيدة للسيد كامبل وحرمه (Campbell) والسيد جيفري إنجلند (Jeffrey England) والسيدة أليسون كوزما (Alyson Kozma) والسيدة كريستال روزاريو (Crystal Rosario) والسيدة نيكول رووسيل (Nicole Rowsell) والسيد نيكولاس كولينز (Nicholas Collins) والسيدة أنجيلا شورت (Angela Short) ومجموعة من الأصدقاء والزملاء. والشكر موصول كذلك للسيدة كوتر حميمو (Kaoutar Hmimou) والسيد صابر تراوات (Sabir Taraouat) على ترجمة هذا الدليل إلى اللغة العربية وتفانيهما في إنجاز هذا العمل وكذلك للسيد مارك رشدان (Marc Rechdane) على التصميم والتخطيط المطبعي الرائعين. كما نشكر جزيلا الشكر مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط (MEPI) على المساعدة في إنتاج هذا الدليل. ونقدم الشكر والامتنان، بشكل خاص، لكل من السيدة كاثي ألين (Cathy Allen) والسيدة كيللي أرينا (Kelli Arena) والسيد طالب سلحب (Taleb Salhab) على حكمتهم وإبداعهم وتأطيرهم لمؤلفات هذا الدليل، وللكتير من النساء في جميع أنحاء العالم، حيث تم وضع محتوى هذه الوثيقة بفضل توجيهاتهم وتعاونهم.



٢٠٣٠ شارع م، شمال غرب، الطابق الخامس
واشنطن العاصمة، ٢٠٣٦-٢٠٣٦-٣٣٠٦
هاتف: ٥٥٠٠٧٢٨٢٠٢
فاكس: ٥٥٢٠٧٢٨٢٠٢
www.ndi.org