

## زيادة نشاط النساء العاملات بالنقل

### المرحلة ٣

العنصر	لعنوان	الزمن
١.	القيادة	١٢٠ دقيقة
٢.	تحفيز النساء للعمل	١٢٠ دقيقة
٣.	الرؤية الإستراتيجية للمرأة في نقابتك	١٢٠ دقيقة
٤.	التخطيط الإستراتيجي	١٢٠ دقيقة
٥.	مراحل بناء الفريق	٩٠ دقيقة
٦.	الحملات الشاملة	١٢٠ دقيقة

## ملاحظات المدرب

### الحضور

الرجال والنساء من يتقلدون مناصب قيادية في النقابة. ولديهم الرغبة في تطوير وتنفيذ إستراتيجية تستهدف المرأة. يجب أن يكون لدى المشاركين مستوى ما من المسؤولية في النقابة.

### دور المدرب

يتمحور دور المدرب حول تشجيع المشاركين على تطوير مهاراتهم في التخطيط الإستراتيجي في الحملات القيادية للفوز بتحقيق التغيير وتعبئة مزيد من النساء العاملات بالنقل من خلال النشاطات النقابية. ويغطي هذا البرنامج: الحملات والقيادة. ويتمحور التركيز على المعرفة بدلاً من المهارات. لتطوير المهارة والمتابعة. على المشاركين الاتصال بمكتبهم الإقليمي أو بدائرة المرأة لدى الـITF.

يجب تمكين المشاركين من الوصول إلى مواد الـITF:

- نساء الـITF العاملات بالنقل يصنعن الفرق.
- الفوز بصفقة أفضل للنساء - دليل أفضل ممارسات نساء البحرية.
- إجراءات ما بعد كونغرس مكسيكو سيتي للـITF رقم ٤٢.
- دليل الحملات الإستراتيجية للـITF.

- كتيّب نساء الـITF.
- كتيب تنظيم العمالة المؤقتة في النقل.
- دليل التنظيم للـITF.

## النتائج

- معرفة الأربعة أطر للقيادة.
- فهم أكثر للعناصر الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي.
- فهم أعمق للفرق والتحفيز.
- فهم الحاجة للرؤية وكيفية تطوير واحدة.
- المعرفة بطرق القيام بالحملات الشاملة.
- الفهم العملي لمفاهيم الـSWOT والـSMART.

## التحضير قبل الدورة - المدرب

هناك كمية لأبأس بها من المواد متوفرة في الثلاث محاضرات العرض التقديمي الموجودة في هذه العناصر. فمن المهم أن يعمل المدرب على تخصيص وقت كافي للتحضير قبل الدورة وذلك لقراءة وفهم الوثائق. فالمعرفة بهذه الوثائق والمواضيع ذات الصلة، سوف تمكن المدرب من التنسيق لأفضل حوار نافع مع المشاركين عن طريق إبراز النقاط الرئيسية ذات الصلة، بالإضافة إلى تفهم الجوانب التي تنطبق على نقابات المشاركين.

يُطلب أحياناً توفير لوح ورقي متقلب لتقديم بعض العناصر. العنصر ٥ يتطلب وجود مجموعة من الأقلام الملونة.

## العنصر ١: القيادة

حدث من خلال محاضرات العرض التقديمي ١ حول القيادة ومستخدماً الملاحظات الموجودة ضمن المحاضرات. عند الوصول إلى الشريحة رقم ٧. أوقف العرض للمحاضرة ووزع النشاط رقم ١. ويطلب النشاط من كل من المشاركين تعبئة الإستبيان بشكل فردي وذلك لتقييم الصفات القيادية لديهم.

بعد الإنتهاء من ذلك، وزع النشاط ٢ وأطلب منهم تسجيل إجاباتهم وجمعها. ويجب أن تبين النتائج وجود تفهم من المشاركين لما يتمتعون به من نماذج قيادية سواءً كانت هيكلية، إنسانية، سياسية، أو رمزية.

بعد ذلك، قم بإكمال تقديم بقية شرائح العرض التقديمي ١ ومن شريحة ٨ إلى ١٤، والتي سوف تبدأ بشرح تلك النماذج بشكل أعمق. وأخيراً وعند الوصول إلى الشريحة ١٤، قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة وأطلب منهم مناقشة والإتفاق على إجابات للأسئلة التالية:

١. هل تلك الأوصاف تنطبق على أنماط القيادة الخاصة بك؟

٢. متى تجد طريقتك أكثر فاعلية؟

٣. متى تواجه مشاكل بسبب طريقتك في القيادة؟

٤. كيف يمكنك الإستفادة من العمل مع قادة من أطر أخرى؟ ما هي التحديات المتوقعة؟

أطلب من كل مجموعة تعيين شخص واحد لتلخيص النقاط الرئيسية للمجموعة الكلية. بعد ذلك قم بتوزيع المنشور رقم ١ على المشاركين. أطلب منهم قراءة النشرة ومن ثم أعقد نقاشاً للمجموعة الكلية حول الأربعة أطر وافترضاها وكما هو مفصل.

### نتيجة للمدرب

ناقش مع المشاركين أن المسؤولية هي مسؤولية فردية لكل واحد كي يقومون بتطوير النماذج والميزات القيادية الخاصة بهم. يعمل القادة الأقوياء على تطوير نماذج لوجهات نظر متعددة إما من خلال تنمية الشخصية أو عن طريق بناء التنوع في نمط القيادة لديهم. يجب أن ينظر المشاركون بأفضل الطرق المناسبة لهم.

## النشرة ١

**القيادة الهيكلية** تؤكد بعقلانية تحليل ومنطق وحقائق ومعلومات. ومن المرجح أنها تؤمن بقوة بأهمية الهيكل الواضحة وأنظمة الإدارة المتطورة جداً. وبالنسبة لهم فإن القائد الجيد هو ذلك الذي يستطيع التفكير بوضوح، وإتخاذ قرارات جيدة، ولديه مهارات تحليل قوية وبإمكانه تصميم هياكل أنظمة من شأنها أن تؤدي إلى إنجاز العمل.

**القادة الإنسانيون** يؤكدون على أهمية الناس. ويتفقون مع وجهة النظر بان المهمة المركزية للإدارة هي تطوير التدريب، والمشاركة والتحفيز والعمل الجماعي. وبالنسبة لهم، فإن القائد الجيد هو مدرب ومدير مشارك ويعمل على مساندة وتقوية الآخرين.

**يؤمن القادة السياسيون** بأن المدراء والقادة يعيشون في عالم من التنافس على المصالح وشح الموارد. المهمة المركزية للإدارة هي تعبئة الموارد اللازمة للدفاع عن والنضال من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة. يؤكد القادة السياسيون على أهمية بناء قوة القاعدة، التحالفات، الشبكات، والحلفاء. وبالنسبة لهم، فإن القائد الجيد هو محامي ومفاوض ويتفهم السياسة ويتعامل براحة مع النزاعات.

**يؤمن القادة الرمزيون** بأن المهمة المركزية للإدارة هي توفير الرؤية والإلهام. ويعتمدون على الصفات الشخصية الجذابة (الكاريزما) والميل إلى الأسلوب الدرامي لبث الحماس في الناس وبالتالي الإلتزام بمهمة المنظمة. وبالنسبة لهم، فإن القائد الجيد هو رسول وملهم، يستخدم الرموز، ويروي القصص ويضع الخبرات في أطر تمنح الأمل والمعاني للناس.

الإطار	أكثر فائدة عندما
هيكلية	تكون الأهداف والمعلومات واضحة تكون أنظمة والتكنولوجيا القوية متوفرة في مكانها الصحيح نزاعات قليلة إنخفاض الشك، سلطات مستقرة
إنساني	يشترك أو يرغب الناس بالمشاركة بالقرارات المعنويات منخفضة أو بإنخفاض تكون الموارد متوفرة أو بتزايد إنخفاض أو إعتدال مستوى النزاعات والشك
سياسي	الموارد شحيحة أو بتنازل هناك خلافات تتعلق بالأهداف والغايات يتغير توزيع القوى
رمزي	الأهداف والمعلومات غير واضحة أو غامضة تكنولوجيا وأنظمة معلومات ضعيفة تنوع ثقافي كبير

## إفتراضات وجهات النظر الأربعة

### وجهة نظر الهيكلية

- تتواجد المنظمات بشكل رئيسي لتحقيق أهداف موجودة أصلاً.
- بالنسبة لأي منظمة، هناك هيكلية مناسبة للأهداف، والتكنولوجيا، وللمشاركين.
- تعمل المنظمات بشكل فعال أكبر عندما ينظر إلى الاختلافات البيئية والتفضيلات الشخصية على أنها أعرافاً واقعية.
- التخصص يسمح بالخبرات الفردية ذات المستوى العالي والأداء.
- أفضل الطرق لتحقيق التنسيق والسيطرة من خلال ممارسة السلطة والقوانين غير الشخصية.
- عادةً ما تعكس المشاكل في المنظمة وجود هيكلية غير مناسبة ويمكن حل ذلك عن طريق إعادة التصميم وإعادة التنظيم.

### وجهة النظر الإنسانية

- تتواجد المنظمات لخدمة الحاجات الإنسانية (ولا يتواجد الإنسان لخدمة الحاجات التنظيمية).
- المنظمات والناس يحتاجون بعضهم البعض.
- المنظمات تحتاج الأفكار، الطاقة، المواهب التي يوفرها الناس، بينما يحتاج الناس للوظائف، الرواتب، وفُرص العمل التي توفرها المنظمات.
- عندما يكون هناك توافقاً بين الفرد والمنظمة، فإن كلاهما ينتفع: يستطيع الناس تأدية عمل ذا معنى ومقنع وبينما يوفر الموارد التي تحتاجها المنظمة لإنهاء مهمتها.

### وجهة النظر السياسية

- إن أهم القرارات الرئيسية في منظمة تنطوي على تخصيص الموارد النادرة.
- المنظمات هي تحالفات تتكون مع عدد من الأفراد ومجموعات المصالح (على سبيل المثال، المستويات الهرمية، الدوائر، المجموعات الاحترافية، المجموعات الثقافية). يختلف الأشخاص ومجموعات المصالح في قيمهم، ورغباتهم، وعقائدهم، ومعلوماتهم، وإدراك الواقع. هذه الاختلافات عادةً ما تكون دائمة وتتغير ببطء شديد، إن كان هناك أي تغير.
- تخرج القرارات والأهداف التنظيمية من إستراتيجية أعمال المساومة، المفاوضات، والمناورات حول منصب بين الأفراد والمجموعات.

- بسبب شح الموارد والخلافات الدائمة، فإن القوة والنزاع هي ميزات رئيسية من ميزات الحياة التنظيمية.

## وجهة النظر الرمزية

- إن أكثر ما يهم حول حدث ما هو ليس ما يحدث ولكن معنى ما يحدث.
- إن معنى حدث ما يحدد ليس فقط ببساطة بوصف ما حدث ولكن بالطرق التي يفسر بها الإنسان ما حدث.
- العديد من الأحداث والعمليات الهامة في التنظيم تعتبر غامضة إلى حد كبير أو غير مؤكدة. غالباً ما يكون من الصعب أو المستحيل معرفة ما حدث أو ما سيحدث بعد ذلك.
- الغموض والشك يقوضان الطرق العقلانية للتحليل وحل المشاكل وإتخاذ القرار.
- وعند مواجهة الشك والغموض، يقوم البشر بإختراع رموز لتقليل الغموض. وحل الخلافات، وزيادة التنبؤ وتوفير الاتجاه. قد تبقى الأحداث نفسها غير منطقية وعشوائية ومائعة وبلا معنى. ولكن الرموز التي وضعها الإنسان جعلها تبدو على النقيض من ذلك.

من بولمان وديال، إعادة صياغة المنظمات، ١٩٩٧.

## العنصر ٢: تحفيز النساء للعمل

دور المدرب هنا هو تقديم هذه الجلسة وتقسيم المشاركين إلى مجموعتين. أعط المجموعة الأولى **النشرة ٢**، وأعط المجموعة الثانية **النشرة ٣**. أعط كلا المجموعتين مجموعة أوراق متقلبة، وأطلب من كل مجموعة تلخيص النظرية وملاحظة كيف يمكن للنموذج أن ينعكس على النشاط النقابي للنساء. أطلب من كلا المجموعتين إطلاع المجموعة الكلية على نتائجهم.

شجع المشاركين على التشارك بخبراتهم حول ما حفزهم للانضمام والانخراط بالعمل النقابي. وعلى المدرب أن يبين أن هذه القصص هي طرق جيدة لتحديد ما الذي سوف يحفز النساء الأخريات العاملات بالنقل. ومع ذلك، فإن من المهم أن لا يتم فحص ذلك فقط على العمال الذين يعرفونهم. وعلى المشاركين أن يتفهموا أهمية الإستمرار في التحدث إلى النساء العاملات بالنقل لتفحص قضايا الحملات والتنظيم بالإضافة إلى تشجيعهن على المشاركة.

على المدرب تقسيم المشاركين إلى أزواج. إذا كان هناك رجالاً من بين المشاركين، فحاول أن يكون الأزواج من نفس نوع الجنس. أطلب منهم الإجابة على الأسئلة التالية وأطلع المجموعة على الردود:

١. ما الذي حفرك على الإنتساب للنقابة؟
٢. ما الذي حفرك للانخراط بالنشاط النقابي؟
٣. لماذا حفرك ذلك؟
٤. هل إنخرط الآخرون؟
٥. ما الذي حفز الآخرين على الإنخراط؟

### الأجوبة المحتملة تشتمل:

١. كان أعضاء عائلتي على الدوام أعضاء في النقابة، لتغيير شيء ما، طلب مني ذلك زميل في العمل، أحتاج إلى مساعدة في العمل أو الإقحام قوة.
٢. لقد كانت عائلتي على الدوام نشيطة، كانت النقابة نشيطة حول قضية أنا مهتم بها، طلب مني أحدهم المشاركة أو قدم لي الدعم.
٣. لقد شعرت بذلك بشدة، فهمت أن النقابة بحاجة إلى مزيد من الأعضاء لمساعدتنا في الفوز بشيء ما، شعرت أن النقابة مناسبة لي ولزملائي.
٤. نعم/لا.
٥. طلب مني زميل، شعرت بقوة تجاه القضية أو أستطيع أن أرى التأثير الذي سيحدثه المقترح.

ملاحظة للمدرب، إذا كان هناك رجالاً ونساء مشاركين، فقم بإستخلاص أوجه التشابه والإختلاف في ردودهم.

## أطلب الآن من المشاركين العودة إلى المجموعة الكلية، وأطلب منهم التفكير بنقابتهم والإجابة على الأسئلة التالية:

٦. ماذا بإستطاعة نقابتك فعله لتحفيز مزيد من العمال للإنتساب أو الإنخراط في النشاط النقابي؟
٧. ماذا بإستطاعة نقابتك فعله لتحفيز النساء العاملات بالنقل على الإنتساب أو الإنخراط بالعمل النقابي؟
٨. ما هي الإستراتيجيات التي تستخدمها نقابتك للتشجيع على مستوى مشاركة أكبر من النساء العاملات بالنقل؟

### أجوبة محتملة:

١. شجع النشاط على التحدث إلى كل الأعضاء أو الأعضاء المحتملين والطلب منهم الإنتساب أو الإنخراط. عرض التدريب والدعم للأعضاء كي ينخرطوا أكثر. عمل نشاطات للتثقيف تجاه قضايا محددة. وشجع الأعضاء على مزيد من التفاعل. القيام بحملات وإستخدامها كفض لضم أعضاء جدد. تغذية راجعة حول الحملات والمبادرات إلى النشاط.
٢. إشراك مزيد من النساء في النقابة وعلى كافة المستويات. تقديم مزيد من الدعم والتدريب للنساء كي يتفاعلا مع النقابة. التأكد من مناقشة المزيد من قضايا المرأة وتطوير فهم أفضل لكيفية الإستفادة من مخاوف المرأة أثناء المفاوضات مع الإدارة. هناك مزيد من الحملات لتحسين معيشة النساء العاملات. حملات تطالب برواتب وظروف أفضل وطرق أفضل للوصول للوظائف للنساء من الأعضاء. توفير مكان آمن لتحدث فيه النساء مع النساء. عقد مزيد من الإجتماعات للمرأة. تحدث للنساء الأعضاء لتتعرف على قضاياهن. أعط النساء مهمات صغيرة ومحددة لتحقيقها ثم إرفع مستوى المهمات لبناء الثقة. تأكد من أن الفُرص تصل للنساء (توقيتات ومكان الأحداث/النشاطات).
٣. طبق الخُطط التفصيلية لزيادة العضوية والنشاط. ضع الأهداف. وظف المزيد من النساء. جد المزيد من النساء القياديات (قدوة) وأطلق حملات تتمحور حول قضايا فهم المرأة.

ملاحظة للمدرب: يجب أن يمكن النشاط المشاركين من الكشف عن بعض الأشياء التي حفزتهم هم وزملائهم للإضمام أو الإنخراط مع النقابة. وسوف تمكنهم أيضاً من التحدث عن ماذا قد تفعله نقابتهم لتحفيز المزيد من العمل للإضمام/الإنخراط وأيضاً تحديد أي شيء على وجه الخصوص يمكنهم التركيز عليه لتحفيز المزيد من النساء العاملات على الإضمام/الإنخراط. قد يوفر ذلك بعض الإجراءات العملية المفيدة لأخذها عند العودة إلى النقابات. وقد يتشارك المشاركون بالأفكار حول ما ثبتت فاعلية من أعمال في نقابتهم.

يجب أن يشير المدرب إلى أن العديد لا ينضمون إلى أو ينخرطون بنقابة ببساطة لأنه لم يطلب منهم أحد ذلك. وفي كل مرة يتحدثون بها إلى نساء من غير الأعضاء. فإنها فرصة لتتعرفوا على ماذا حفزهن وشجعهن على الإضمام. وفي كل مرة يتحدثون بها إلى أعضاء فإنها فرصة للتشجيع على مزيد من النشاط. وذكر أيضاً بالحقيقة بأن كثير من الحوافز التي تحفز الرجال هي نفسها لدى النساء: الأمان الوظيفي، الرضا الوظيفي، الرواتب... الخ. قد تكون هناك عوامل تحفيز أخرى للنساء ولكنها ليست كلها مبنية على نوع الجنس.

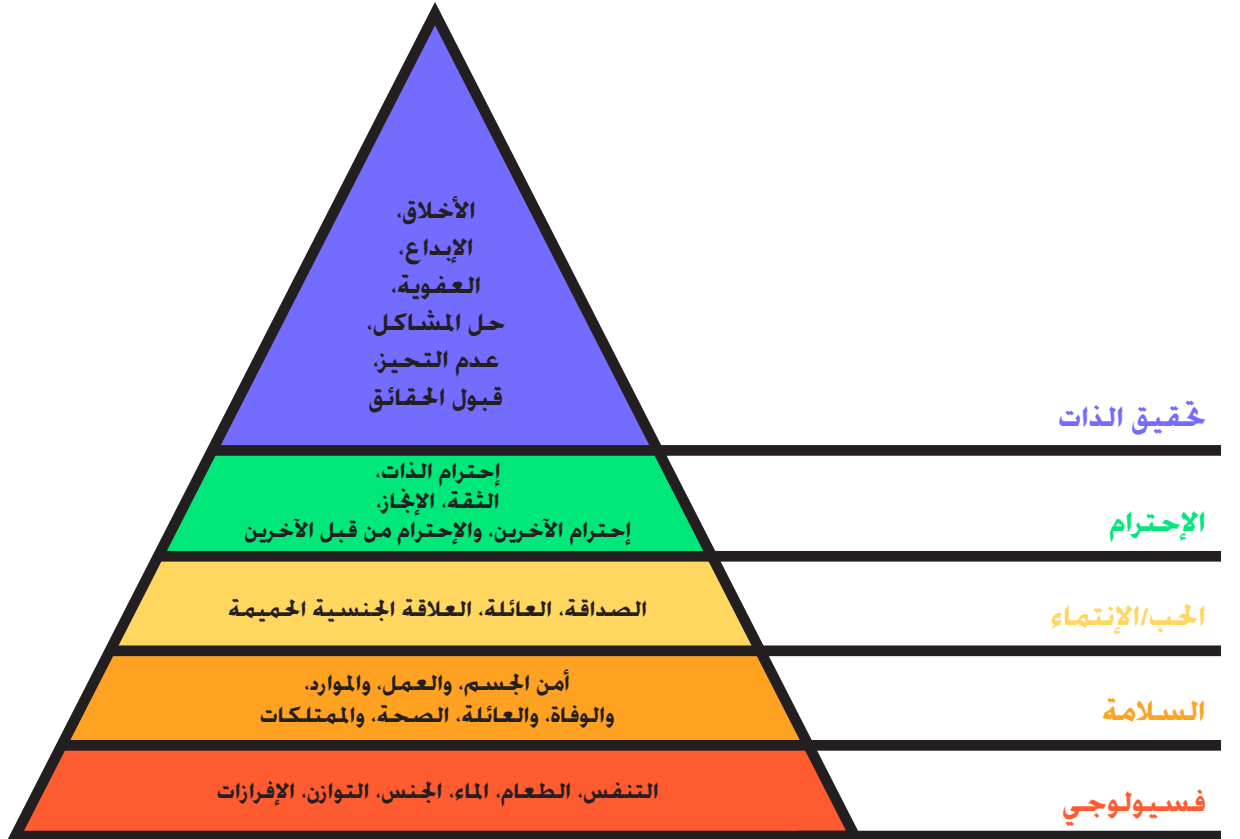


## النشرة ٢ الحوافز

يجب النظر في:

- ما الذي يحفزُ النساء؟
- لماذا تنخرط النساء في النقابات؟
- ما الذي يعمل على إستمرارهن في الإنخراط؟

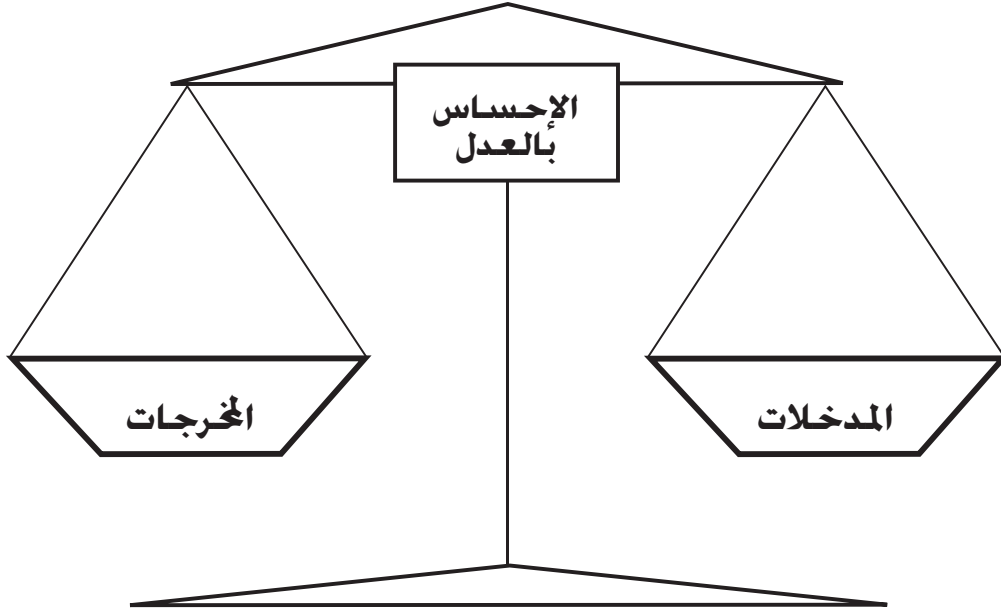
التسلسل الهرمي للحاجة، أبراهام ماسلو، ١٩٥٤



الطبقات الأربعة الأولى من الهرم هي ما يسميها ماسلو «إحتياجات النقص»: فالفرد لا يشعر بأي شيء إذا توفرت، ولكن يصاب بالقلق إن لم تتوفر. وتقتصر نظريّة ماسلو بأنه يجب تحقيق مستوى الإحتياجات الأساسية قبل أن يبدأ الفرد بالرغبة (أو تركيز الحوافز على) بالانتقال إلى حاجات المستوى الأعلى. إحتياجات النقص هي: فسيولوجية، إحتياجات السلامة، الحب/الإنتماء، وإحتياجات الإحترام.

وبالرغم من أنه قد يُنظر إلى إحتياجات النقص على أنها «أساسية»، ويمكن تحقيقها أو تحييدها (عندما تتوقف من أن تكون حوافز في حياة شخص ما)، فإن طبقة تحقيق الذات تحتوي على «حاجات النمو»، أي الحوافز الدائمة أو الحركة للسلك.

## النشرة ٣ الحوافز



جون سيوتي آدمز - نظرية المساواة، ١٩٦٣

سمى آدمز الجهود الشخصية والمكافآت وقضايا "الأخذ والعطاء" في العمل بالـ "المدخلات" و"المخرجات".

• المدخلات هي ما نعطي إلى أو نضعه في عملنا.

• المخرجات هي كل شيء نأخذه بالمقابل.

• تساعد تلك المصطلحات في تبيان أن ما يضعه الناس في العمل يشتمل على العديد من العوامل بالإضافة إلى ساعات العمل، وأن ما يأخذه الناس من العمل يشتمل على العديد من الأمور بعيداً عن المال.

• أشار آدمز إلى النقاط المرجعية - الناس الذين نقارن أنفسنا بهم - وبين أن تلك النقاط هامة جداً.

• ويقول: أننا بحاجة إلى توازن عادل بين ما نضعه في العمل وما نأخذه منه. ولكن كيف نقرر ما هو عادل؟

• والجواب هو في مقارنة أنفسنا بالآخرين: بما يضعونه وما يأخذونه.

• ذلك يعني أن نظرية آدمز لا تتطلع فقط في المقارنة بين مدخلاتنا ومخرجاتنا - ولكنها أيضاً تنظر إلى المقارنة بيننا وبين الآخرين.

• الناس يفقدون الحماس عندما يشعرون أنه لم يتم التعامل معهم بعدالة عند مقارنة أنفسهم بآخرين بنفس المناصب.

## بعض النظر عن النموذج الذي تختاره، فكقائد يجب عليك أن:

- حاول زيادة المحفزات لفريقك والتقليل من الأشياء التي من شأنها تثبيط الفريق.
- تقديم الشكر والثناء.
- تمنح فرص للتطوير.
- تقديم الدعم.
- توزع المهام المشوقة.
- تكون عادلاً.

## العنصر ٣

# الرؤية الإستراتيجية للمرأة في نقابتك

حدث للمشاركين من خلال محاضرات **العرض التقديمي ٢** حول التخطيط الإستراتيجي.

اقرأ **النشرة ٤** مع المجموعة الكلية ثم قم بتقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة. أعط كل مجموعة أوراق متقلبة - مستخدماً ما أُوجِزته في السابق حول تطوير رؤية رائعة - أطلب من كل مجموعة تعريف أقل رؤية فعالة يمكنهم التفكير بها للنساء العاملات بالنقل.

بعد أن يكونوا قد أنهوا، قم بإعطاء كل مجموعة الرؤية التي عرفتها أحد المجموعات الأخرى وأطلب منهم تَقْدَها وذكر ٣ نقاط تبين لماذا تعتبر غير فعالة.

يتوجب بعد ذلك على كل مجموعة صغيرة التشارك بالرؤية التي طلب منهم نقدها مع المجموعة الكلية وعرض نقاط النقد.

يجب أن يتمكن بعد ذلك المدرب من إستخلاص ما يمكن أن يشكل رؤية قوية للنساء العاملات بالنقل بناء على خبرتهم بالعمل على رؤية ضعيفة. بإمكان المدرب تذكير المشاركين بأن القادة العظام لديهم رؤية بإستطاعتهم توصيلها إلى أتباعهم وتخفيزهم عن التشارك والعمل بتلك الرؤية. أليانور روزفلت تصور العالم بوجود تكافؤ الفرص للنساء والأقليات. وطالما حلّم جون إف كينيدي بوصول الإنسان إلى القمر. إن تطوير الرؤية ليس بالأمر السهل ولكنه سوف يؤكد بأن يبدأ الحضور بالتفكير بالتأثير الممكن الحصول عليه لبناء قوة نقاباتهم والحركة العمالية.

بعد ذلك، قم بتقسيم المشاركين إلى أزواج وأطلب منهم إستخدام **النشاط ٣** والنقاش السابق لتطوير رؤيتهم الخاصة للنساء العاملات بالنقل في نقابتهم ومن ثم التشارك بها مع الزميل. أطلب منهم محاولة إيصال رؤيتهم بجملة واحدة، كما لو كان في أحاديثهم اليومية، والتفكير في كيفية تحقيق تلك الرؤية في نقابتهم.

يقوم بعد ذلك المدرب بالطلب من عدد من المشاركين إعطاء تغذية راجعة عن رؤيتهم إلى المجموعة. والخطوة الأولى التي سوف يقومون بها للفوز بالإلتزام بالرؤية من قبل الناشطات والقيادات النقابية. قد يرغبون بدعوة المشاركين للتشارك بأفكارهم، وبناء على تلك التي شاهدوها تتطوّر وخاصة الرؤية القوية والخطوات الأولى في هذه الجلسة.

## النشرة ٤

الرؤية هي الصورة المرغوبة لمستقبل منطقتك ويكون لها صدى على كل أعضاء المنظمة. يتم التشارك بالرؤية مع الأعضاء وأصحاب العمل والمرشحين للعمل. وخلق معنى مشترك لما ترغب المنظمة بالوصول إليه.

الرؤية هي المحرك وراء خطتك بأكملها.

من المغري تخطي هذه الخطوة والنظر إلى الجوهر الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي مثل تعريف الخطة ووضع خطوات عملية لتنفيذ الخطة. ومع ذلك فإن التحدي الحقيقي الذي تواجهه النقابات لا يكون غالباً نقص في وجود خطة جيدة - ولكنها الصعوبة في تحفيز الأعضاء للمشاركة بالخطة!

القيم تتكون من آراء حول ما هو حق، عادل، أو مجرد. وتصف الأفكار ذات الأهمية لمعظم الناس. الأشياء التي يمكن أن يقدموا تضحيات من أجل الحصول عليها. المعتقدات هي الافتراضات الأساسية التي نبني عليها قراراتنا. وتشتمل على إفتراضاتنا عن الناس. والقوة، وما يجعل الأمور تتحقق.... الخ. ومعاً فإن القيم (ما هو مهم) والمعتقدات (ما) يحدد الأهداف بالإجاء الذي يجب أن تسعى إليه المنظمة، وعليه يُقاس النجاح والقيمة.

ضع رؤية بإمكانك أن تستخدمها في محادثاتك اليومية. قادة النقابة والنشطاء مدعوون لتعريف النقابة كل يوم، من خلال تفاعلهم مع الموظفين الجدد، ومع الأعضاء والأعضاء المحتملين. ومع الحلفاء في المجتمع. ومع الإعلام والمسؤولين المنتخبين. وفي ظل بيئة هذه الأيام العدائية، فمن المهم أن نقوم بتطوير طرق جديدة للتحديث عن منظماتنا وعن قيمنا وعن أنفسنا. وبالنسبة لرؤيتك، فكر في حملة تتعلق بك وبنقابتك وترغب في العمل عليها لبقية الأسبوع. قد تكون واحدة من حملات الITF.... ودور نقابتك منها.

### عناصر للنظر بها:

- من نحن.
- لماذا نحن موجودون (الغاية).
- من نخدم (الأعضاء ولكن أصحاب المصالح الآخرين).
- كيف نحقق أهدافنا (الإستراتيجيات الرئيسية والكفاءات الأساسية).
- ما هي النتائج (المنتجات، الخدمات، التغييرات).
- المبادئ التوجيهية (القيم، المعتقدات، الثقافة).

تحديد الرؤية هو من العناصر المبكرة للتخطيط الإستراتيجي التنظيمي. هذه هي الأسس اللازمة للرؤية التي تثير وحفز الناس لإتباع القائد.

الرؤية يجب

- أن تحدد بوضوح الإجاه التنظيمي والغاية.
- أن تلهم الولاء والإهتمام من خلال إشراك كل الموظفين.

- أن تعرض وتعكس نقاط القوة الفريدة، والثقافة، والقيم، والمعتقدات، وإجاء المنظمة.
- أن تلهم الحماس والإعتماد والإلتزام والإثارة بين أعضاء النقابة.
- أن تساعد العمال على الإعتقاد بأنهم جزءاً من شيء أكبر من أنفسهم ومن عملهم اليومي.
- أن يتم التشارك والتواصل بها بانتظام.
- تتحدى الناس للتفوق على أنفسهم، ولتتمدد وتوسع.

الرؤية المفصلية والتشاركية توفر صورة عن المنظمة التي ترغب في خلقها مستقبلاً. تصبح الرؤية هي الصيحة المنادية بالمستقبل المرغوب. عادةً ما تمتد الرؤية من كلمتين إلى بضع صفحات. الرؤية الأقصر يمكن تذكرها أكثر. وعندما تتكون الرؤية من صفحات و فقرات، فعلى الأرجح أن يكون ذلك بسبب أن المنظمة أيضاً تعبر عن كيفية التخطيط للوصول إلى أو خلق الرؤية.

## العنصر ٤: التخطيط الإستراتيجي

ذكر المشاركون بالنقاط الرئيسية من محاضرات **العرض التقديمي ٢** من العنصر السابق حول التخطيط الإستراتيجي.

على المدرب أن يطلب من المشاركين تطوير خطة إستراتيجية للنساء العاملات بالنقل في نقابتهن، وذلك لتحقيق الرؤية التي صممها في العنصر السابق حول الرؤية الإستراتيجية. قم بتوزيع **النشرة ٥**. وأعطِ المشاركين وقتاً لقراءتها.

بعد أن يُكملوا قراءة النشرة والإجابة على الأسئلة المتعلقة بها، قم بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. أطلب من كل مجموعة عمل تحليل SWOT (نقاط القوة/الضعف، الفرص/التحديات) عند تبني وتنفيذ خطة إستراتيجية للنساء العاملات بالنقل. يجب أن تركز كل مجموعة على واحدة من التالية:

١. النساء العاملات.

٢. القيادة.

٣. النشاطات.

أطلب من كل مجموعة تحديد متحدث عن المجموعة لإطلاع المجموعة الكلية .

بعد ذلك، إرجع إلى **المنشور ٥** وقم بتلخيص العناوين مع المشاركين. ثم أطلب منهم بعد ذلك العمل بشكل منفرد وإستخدام **النشاط ٤** لوضع المهمات في خطة عمل من شأنها تحقيق الهدف التنظيمي. يُرجى تذكيرهم بأن تكون مهماتهم ذكية، SMART • محددة/ قابلة للقياس/ متفق عليها/ منطقية/ لديها حدود زمنية). بعد إكمالهم لخطة العمل، يقوم بعدها المدرب بالطلب من بعض المشاركين التشارك بخططهم مع المجموعة. قد يرغب المدرب بدعوة المشاركين الذين شوهوا يعملون على تطوير خطط قوية للتشارك بها.

يجب على المدرب التأكيد على أن خطة العمل هي فقط ميكانيكية لإيصال أهداف المنظمة. يجب على القادة الإشراف على تنفيذ الخطة بما في ذلك:

- إن الجميع يتفهم الخطة ويعملون لتحقيق نفس الهدف.
- إن المهمات وزعت على الناس وتتم مراقبتها.
- إنه تتم مراجعة المهمات والنجاح للخطة بشكل منتظم.

## النشرة ٥

التخطيط الإستراتيجي يوضح الغاية الكاملة والنتائج المرجوة لمنظمة ويعرف كيفية تحقيق تلك النتائج. بالنسبة للنقابات. فإن لديهم طريقة منهجية لإتخاذ القرارات حول مستقبل النقابة ولديهم طريقة لإشراك كل صناع القرار في النقابة كي يتفهموا ما هو المطلوب للمستقبل.

تعريف الموضوعي: طريقة منهجية لإتخاذ قرارات حول مستقبل النقابة.

تعريف العملي: طريقة منهجية لإشراك كل صناع القرار في النقابة كي يتفهموا ما هو المطلوب للمستقبل.

في كثير من الأحيان ما تعمّد النقابات ببساطة إلى الرد على مبادرات الإدارة والحكومة أو تسعى لتحقيق الأهداف قصيرة المدى. تقوم أغلب النقابات ببعض التخطيط وغالباً ما يتمحور حول جدول تلميّة عليه واجباتهم الإعتيادية: التعامل مع المطالم، مفاوضات العقود، إجتماعات النقابة العادية، الضغط السياسي، التّنظيم، والمشاركات في الهيئات العمالية. الإتفاقيات ونشاطات أخرى مختلفة والتي تعتبر جزءاً من المطالب الإعتيادية للحياة النقابية.

التخطيط الإستراتيجي يعني النظر إلى أبعد من تلك النشاطات الهامة و تحليل الأوضاع لديك لرسم أهداف بعيدة المدى. ومن ثم حساب الخطوات للإنتقال من المكان الحالي إلى المكان الذي ترغب في الوصول إليه. الخطة البياني للتخطيط الإستراتيجي:

• **لتنظيم ما لدينا.**

• **لإكتساب ما نحتاج إليه.**

• **للحصول على ما نريد.**

التخطيط الإستراتيجي هو من مهارات القيادة الأساسية. وذلك يتطلب منك أن تطرح أسئلة وجيب على أسئلة هامة للمنظمة. وتمكّنك من وضع الأهداف وجبرك على ترتيب الأولويات. إن عملية التخطيط الإستراتيجي توفر إطاراً لإتخاذ القرار وأسس لقياس الأداء. التخطيط الإستراتيجي يضع إيجاباً للنقابة، وللأعضاء والمجتمع ويسعى إلى التأثير.

## ٥ خطوات للتخطيط الإستراتيجي:

١ **المهمة/ الرؤية/ القيم/ الأهداف**  
تم تغطيتها في العنصر السابق.

٢ **تقييم البيئة الحالية**  
(نقاط القوة/ الضعف، الفرص/ التهديدات).

من المهم جداً لعملية التخطيط لديك أن يكون هناك تحليلاً بيئي يعمل على تقييم البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها نقابتك. هذا النوع من التحليل يُستخدم في التخطيط الإستراتيجي ويسمى SWOT وهو تحليل (نقاط القوة/ الضعف، الفرص/ التهديدات). وهو يساعد في:

• **عزل القضايا الرئيسية التي بحاجة لحلول.**



- تركيز النشاط في المجالات التي تشعر بأقوى بها والتي تتوفر بها الفرص الأكبر.
- النظر بالعوامل من وجهة نظر داخلية وكذلك من وجهة نظر خارجية.
- تقديم الدعم الشامل والمبني على التفكير والنهج الإستراتيجي للمعلومات التي قد يكون لها تأثير على الأهداف المحددة.
- المساعدة في إنتزاع المعلومات من وجهات نظر مختلفة. وكلما شاركت وجهات نظر أكثر كلما كانت المعلومات أكثر فائدة.
- تحديد العوائق أمام تحقيق النجاح.
- تطوير أولويات العمل.
- من المهم أن لا ننظر فقط إلى ما هو موجود اليوم، ولكن النظر أيضاً في ديناميكيات التغيير - حيث أن ذلك يشكل لقطة من صورة متحركة.

### ٣ تطوير الأولويات والأهداف.

تحديد الأولويات يتمحور حول إتخاذ الخيارات - وضع الأشياء الأهم أولاً. لن تتمكن من فعل كل شيء لوحدهك وغالباً ما يتم إضافة أهداف جديدة إلى المشاريع القائمة، وتنخفض معنويات الأعضاء إذا كان هناك فشل في ترتيب الأولويات. إن وضع الأهداف يعتبر خطوة هامة عند تنفيذ مهمة النقابة. يجب أن تكون الأهداف عبارة عن إنجازات محددة ترغب في تحقيقها. ويجب أن تربطها مع الأولويات.

قد تكون بعض الأهداف قصيرة المدى والبعض الآخر طويل المدى. الأهداف قصيرة المدى هي الخطوات الفورية لتجعل النقابة تسير بإجتهاد المهمة. وغالباً ما تكون الأشياء الواجب تحقيقها على مدى الأشهر القليلة القادمة. الأهداف بعيدة المدى سوف تؤثر إلى أين ترغب في أن تكون. بما يتعلق بمهمتك وعلى مدى الأشهر والسنوات القادمة. سوف تعتمد أهدافك على أين أنت الآن وما هو المنطقي لإجازه ضمن فترة زمنية محددة. على سبيل المثال خلال سنة. فكر بشكل واسع. ولكن إبدأ بالأساسيات. بإمكانك دائماً إضافة المزيد من الأهداف لاحقاً. جِد في الأسفل بعض النقاط كي تتذكرها:

- ضع الأهداف وليكن محدداً قدر الإمكان.
- إذا كنت تعمل على تغيير السلوك الفردي، فإن الأهداف الموجهة نحو الأداء هي الأكثر جدوى.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وإلا فإنها ستؤدي حتماً للإحباط.
- الأهداف تمثل الآمال - الناس يريدون مشاهدة النتائج.
- يجب أن تكون الأهداف واضحة لأولئك الذين يتأثرون بها.
- إنك لن تتمكن دائماً ومسبقاً من تحديد أهداف واضحة ومقبولة وقابلة للتحقيق. فلا بد أن تكون لديك الإمكانيّة من تعديل الأهداف.

## ٤ خطة العمل

معظم طُرق التخطيط الإستراتيجي تشتمل على مراجع للأهداف (سمارت) «SMART». وللأهداف. ولخطة العمل - بمعنى آخر. يتوجب أن تكون:

محددة قابلة للقياس	تضع الأهداف بشكل واضح. لتعرف إن تمكنت أم لم تتمكن من تحقيق النجاح.
موافق عليها واقعية	موافق عليها من الجميع. قابلة للتحقيق وتنقلك بالإتجاه الذي ترغب به.
ذات حدود زمنية	تحدد الأوقات اللازمة والمواعيد النهائية بشكل واضح.

## ٥ التقييم

هل تحتاج الإستراتيجية إلى أن تتغير؟ إذا نجح العمل. فقم بالإعلان عن الإنتصار وتعميمه. وبين النجاح الذي حققه بإتجاه الهدف. جد طُرقاً للثناء على جهود المتطوعين.

لا تفشل عادةً الخُطط الجيدة ولكن عادةً يتم إعادة تقييمها. لا تخف من تغيير خُططك كي تعكس المعرفة التي تطورت لديك. والتغييرات على الظروف أو زيادة التهديدات. هل تغيرت البيئة المحيطة؟ هل هناك فرصاً جديدة برزت وبإمكانك الإستفادة منها؟ هل يظهر في الأفق أي تهديدات؟ هل تستمر في إشراك أناساً جُدد في نقابتك أم هل تعود دائماً إلى نفس الأشخاص القُدامى؟

## العنصر ٥: مراحل بناء الفريق

على المدرب قيادة نقاش للمجموعة والطلب من المشاركين التفكير في (ووصف) الفرق التي قادوها أو كانوا أعضاءً بها.

قم بتوزيع **النشرة ٦** وأعط وقتاً كافياً للمشاركين لقراءتها. في هذه الأثناء، قم بكتابة الأربعة مراحل لبناء الفريق على اللوح الأبيض/ اللوح المتقلب. وبعد أن يكونوا قد أكملوا القراءة، أطلب من المشاركين التفكير بأحد الفرق التي قادوها أو كانوا أعضاءً بها. أطلب منهم التفكير في المرحلة التي كان بها الفريق وأطلب متطوعين لشرح ذلك للمجموعة الكلية. أطلب من المشاركين الإجابة على سؤال محدد حول ما يعتقدون بكيفية تأثير الجندر على الفرق. وقد يكون ذلك مثيراً للإهتمام على وجه الخصوص. إن كان هناك رجالاً ونساءً مشاركون في الدورة.

قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة. أعط مهمة للمجموعة ولمدة ١٥ دقيقة كحد أقصى. كي يقومون بتصميم شعاراً جديداً للثقافة الوطنية لعمال النقل (نقابة وهمية).

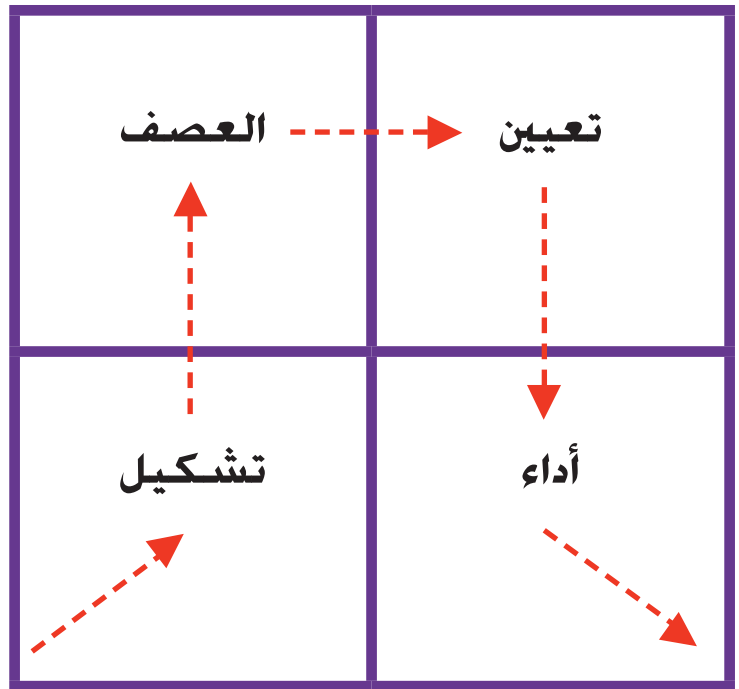
بعد الإنتهاء، أطلب منهم مقارنة أداء مجموعتهم مع المراحل تطوير الموصوفة في **النشرة ٦**

## النشرة ٦

# طريقة الدكتور بروس تاكمان «التشكيل العاصف»

لا يمكن أن تتوقع من أداء فريق أن يكون ممتازاً من أول مرة. تشكيل الفريق يأخذ وقتاً. وتمرّ الفرق بمراحل معروفة حيث يتبدلون من كونهم مجموعة من الغرباء إلى أن يصبحوا مجموعات متحدة تربطها أهداف مشتركة.

جاء العالم النفسي بروس تاكمان بمصطلح يسهل تذكره «تشكيل. عصف. تعيين. أداء» وجاء ذلك من خلال مقالة كتبها عام ١٩٦٥ تحت عنوان «سلسلة التطور في المجموعات الصغيرة». وإستخدامها لوصف الطرق التي تتبعها معظم الفرق في طريقهم لتحقيق أفضل أداء. بعد أن تفهم الطريقة، بإستطاعتك مساعدة فريقك الجديد كي يصبحون أكثر فاعلية وسرعة.



### المرحلة ١ - التشكيل: التوجيه

يكون معظم أعضاء الفريق في هذه المرحلة إيجابيون ومؤيدون. ويساور بعضهم القلق. حيث أنهم لم يفهموا بشكل كامل العمل الذي سيقوم به الفريق. والبعض الآخر يشعر بالإثارة حول المهمة القادمة. وتلعب كقائد دوراً هاماً هنا في هذه المرحلة، حيث أن أدوار ومسئوليات أعضاء الفريق ليست واضحة. قد تستغرق هذه المرحلة بعض الوقت. حيث بدأ الأعضاء للتو العمل معاً وبيذلون جهداً للتعرف على الزملاء الجدد. ويجب أن يكون القائد جاهزاً للإجابة على العديد من الأسئلة حول هدف الفريق، وغاياته والعلاقات الخارجية. القائد يقوم بالتوجيه.

### المرحلة ٢ - العصف: التدريب

ينتقل بعد ذلك الفريق إلى مرحلة العصف. حيث يبدأ الأشخاص بمقاومة الحدود التي وُضعت في مرحلة التشكيل. قد يسأل البعض عن أهمية هدف الفريق. وقد يقاومون الإستمرار بتأدية المهمات. وهذه المرحلة التي يفشل بها العديد من الفرق. العصف عادةً يبدأ عندما يكون هناك خلافاً بطريقة العمل الطبيعية بين أعضاء الفريق قد يعمل الناس بطرق مختلفة لأسباب مختلفة. ولكن إن تسببت طرق العمل المختلفة بمشاكل غير متوقعة. فقد تصبح محبطة جداً. قد يحصل العصف في حالات أخرى. فعلى سبيل المثال. قد يقوم أعضاء الفريق بتحدي السلطة لديكم أو التنافس على منصب بعد أن كانت أدوارهم واضحة.

إذا لم تكن قد عملت على تعريف ووضوح كميّة عمل الفريق. فقد يتذمر الناس من أعباء العمل أو يشعرون بعدم الإرتياح للطريقة التي تستخدموها. قد يشعر أعضاء الفريق الملتزمين بالمهمة بالضغط العصبي. وخاصة أنه لا يتوفر لهم دعم من عمليات مؤسسة أصلاً. أو وجود علاقات قوية مع زملائهم. **على القائد أن يعمل على تشجيع الفريق على إتخاذ القرارات بعد أخذ أعضاء الفريق أماكنهم في الفريق. قد يلجأ القائد إلى حل النزاعات وتذكير الفريق بالغاية. القائد يقوم بالتدريب.**

### المرحلة ٣ – التعيين (وضع النماذج): الدعم

ينتقل الفريق تدريجيّاً إلى مرحلة التّعيين. وخلال هذه المرحلة يبدأ النّاس بحل الإختلافات. وإحترام نقاط قوى الزملاء. وإحترام سلطتك كقائد. والآن وحيث يعرف أعضاء فريقك بعضهم البعض أكثر. فإنهم قد يندمجون إجتماعيّاً معاً. وبإمكان أي منهم طلب المساعدة من الآخر وإعطاء تغذية راجعة بناءة. يعمل الناس على تطوير إلتزام قوي جّاه هدف الفريق. وتبدأ برؤية النجاح بذلك الإّجّاه.

غالباً ما يكون هناك تداخل عميق بين العصف والتعيين. وحيث وعندما تأتي مهمات أخرى. فقد يكون الفريق متوقفاً عند سلوك ما من مرحلة العصف. **عند بدء الفريق بالتجمع معاً. يتوجب عندها على القائد أن يكون داعماً ويساعد في تأسيس طُرُق عمل المهمة.**

### المرحلة ٤ - الأداء: التفويض

يصل الفريق إلى مرحلة الأداء بعد أن يسبق ذلك العمل الشاق دون وجود إحتكاك وإبّجّاه تحقيق هدف الفريق. سوف تعمل الهياكل والعمليات التي أسستها على دعم تلك الإرادة. وبإمكانك كقائد تفويض الكثير من الأعمال وأن تتدخل عندما يُطلب منك وبإمكانك التركيز على تطوير أعضاء الفريق. إنه شعور سهل أن تشعر أنك جزء من الفريق في هذه المرحلة. وأن الناس الذين ينضمون أو يغادرون لن يؤثروا على الأداء. **أهم وظيفة للقائد هي المراقبة للتأكد من أن الأمور تجري بالمسار الصّحيح: يتم إجاز العمل.**

### الفريق

النقابات موجودة لأننا نكون ضعفاء كأفراد. ولكننا نكون أقوياء عندما نتحد. لذلك إذا عملنا كنشطاء بشكل منفرد فإننا ضعفاء. ولكن العمل كجزء من فريق يجعلنا أقوياء. هذه بعض الأمور الواجب أخذها بالإعتبار عندما تقوم ببناء فريقك

### البدء بالفريق

ماذا تريد؟ التّاس الذين سيعملون معك للمساعدة في تحسين ظروف العمل/ المساعدة في الترويج لأسباب النقابة. أين يجب أن تبدأ؟ مع أي شخص يبدو أنه مهتم.

- حدد الأعضاء المتعاطفين.
- تحدث إليهم.
- إكتشف من بإستطاعتهم أن يجلبوه.
- أعطهم بعض العمل لينجزوه.

## الإستمرارية

فكر في الأشياء التي تجعل الأعضاء في الفريق يحبون الإستمرار - الدعم. تحقيق الأهداف. تطوير النفس والآخرين وتأكد من إستمرار حصول أعضاء الفريق على ذلك من الفريق.

## تطوير الفريق

هناك أربع مراحل رئيسية لتطوير الفريق

**1. التشكيل:** إختيار أعضاء الفريق، يقوم أعضاء الفريق بفحص بعضهم البعض. أعضاء الفريق غير متأكدين من كيف يتصرفون، عادة الإستماع بدلاً من التحدث.

**2. العصف:** النزاع، التحدي بين القادة المحتملين. مقاومة بعضهم البعض/تشكيل الفريق [تأسيس الهرم القيادي أثناء هذه المرحلة].

**3. التعيين:** إتفاق القيادة، يجتمع الفريق معاً، يتم تأسيس المعايير والإتفاق على الأدوار [هذه المرحلة ليست إبداعية بالعادة].

**4. الأداء:** يعمل الفريق معاً، وضوح الغاية، عمل الفريق ناجح - النجاح يولد عمل جماعي أفضل - والذي بالتالي يولد نجاحات أكثر.

## النتيجة

كقائد للفريق، فإن مهمتك هي مساعدة من معك كي يكون أدائهم مميّزًا وبالسرعة الممكنة. وللقيام بذلك، فإنك بحاجة إلى تغيير طريقتك في كل مرحلة. إتبع الخطوات في الأسفل للتأكد من أنك تقوم بالأعمال الصحيحة في الوقت الصحيح.

1. حدد مرحلة تطوير الفريق الحالية للفريق من الوصف أعلاه.

2. فكر الآن بما عليك القيام به للتحويل نحو مرحلة الأداء. سوف يساعدك الرسم في الأعلى على فهم دورك، وفكر في كيفية المضي بالفريق قدماً إلى الأمام.

3. القيام بمراجعة دائمة لمراحل تقدم الفريق. وتعديل السلوك والنهج القيادي بناءً على ذلك.

## العنصر ٦: الحملات الشاملة

تحدث للمشاركين من خلال محاضرات **العرض التقديمي ٣** حول الحملات الشاملة.

قم بعد ذلك بتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة. أطلب من كل مجموعة الإتفاق على هدف لحملة شاملة للنساء العاملات بالنقل. أطلب منهم التفكير بما يتوجب فعله بما يتعلق بالحروب المتوقعة ضد الحملة.

أطلب منهم تحديد شخص لإطلاع المجموعة الكلية. خذ التقارير إلى المجموعة الكلية وقم بتقييم كيف إستفاد المشاركون من الأفكار المذكورة في المحاضرة.

**نهاية المحاضرة.**