

Chapter 6:
Monitoring and Evaluation

الفصل السادس:
المراقبة والتقييم

٦-١ الخطوة التاسعة: راقب

لاحظت كيف تبدأ المراقبة كجزء من مرحلة التخطيط. تقضي إحدى الطرق لضمان فعاليتها بتشجيع الأشخاص الذين تعمل معهم، والمستفيدين من المشروع، على المشاركة في مشروع إعادة الإعمار في لواريليا. فباستطاعتهم أن يساعدوك في مراقبة المشروع، بناءً على المؤشرات التي حدّدتها مع المجموعات المستهدفة. تُسمى هذه العملية بالمراقبة التشاركية. فكما أنّ الأشخاص، في عملية التقييم الريفي التشاركي، أميون لكن يستطيعون فرز الأصوات وتسجيلها، كذلك يمكنهم المراقبة وحفظ السجلات.

تعريف المراقبة:

المراقبة تعني التحقق المستمر من مجريات الأمور، مع مقارنة التقدّم الحاصل مع كان مخطّطاً له. بعبارة أخرى، إلى أي مدى تحقق نجاحاً في مسيرتك؟

أسباب مختلفة للمراقبة:

بالنسبة لكل منظمة غير حكومية، ولكل مشروع، عليكم، أنت والمدراء، أن تقرّروا لماذا تريدون المراقبة؛ ثم تحدّدوا المقدار الأدنى للسجلات التي ستؤمن المعلومات الوافية بحاجاتكم؛ ثم تقرّروا كيف تجمعونها؛ وأخيراً كيف ستستخدمون المعلومات الناتجة. إنّ المراقبة هي إحدى أهم أدوات الإدارة المتوفرة. ونظراً لأهميتها، يمكن أن تكلف حتى ٥٪ من المشروع. لكن في حال لم تصل المعلومات المحصّلة إلى المدراء، أو في حال لم يستخدمها هؤلاء المدراء، فسيضيع الوقت والمال والمجهود هباءً.

٦-٢ الخطوة العاشرة: قيّم

يفحص التقييم، كما المراقبة، مدى بلوغ الأغراض. لكنّه يحاول التراجع والنظر في الأغراض على المدى البعيد- هل تسلك الطريق الصحيح؟ هل سيغيّر مشروعك المشكلة؟ يتميّز التقييم بالمزيد من التحديد، مع الإشارة إلى أنّ المنظمات الكبيرة تستخدم بعض الأفكار (المعايير) التالية عند التقييم. تجدر الإشارة إلى أنك لست بحاجة إلى استخدام هذه المعايير كلّها. لكن قد تحتاج إلى تنقيح طريقة تفكيرك، والتخطيط ضمن منظمتك غير الحكومية. بالإضافة إلى ذلك/ عوضاً عن ذلك، قد تحتاج إلى مقارنة منظمة أكبر وفق المصطلحات العالمية.

ثلاثة معايير مستخدمة في التقييم:

وثيقة الصلة بالموضوع: لعلّ هذا المعيار هو الأهم. إسأل إن كانت أغراض المشروع تتناسب والمشاكل والحاجات حقاً- إن كان "سبب" المشروع مناسباً. من السهل المباشرة بالنشاطات التي لا تساعد على حلّ المشكلات. على

سبيل المثال، اكتشف أحد المشاريع الصحيّة حالات سوء تغذيةٍ في سعرات البروتين بين الأطفال تحت الخامسة؛ فأنفق مقداراً كبيراً من الطّاقة وهو يحاول إقناع القرويين بزراعة الحنّس (وهو ليس طعاماً أساسياً بالنسبة للأطفال المصابين بالحالة المذكورة). وما إن تمّ جمع المحصول، حتّى بيع أساساً في الأسواق المحليّة، وما لبثت الأموال أن اختفت ضمن الموازنة الأسريّة. بالتّالي، لم يكن من تناسبٍ بين المشكلة والنشاط.

الفعاليّة من حيث الكلفة: تتحقّق الفعاليّة إن كان المشروع قد نجح في بلوغ أغراضه. أمّا إضافة كلمة "الكلفة"، فمن شأنها التّحقّق من تنفيذ المشروع مقابل مقدار معقول من المال والوقت والمجهود. فإذا اتّبع المشروع مخطّطه، ونجح بتلقيح خمسمائة طفل، يعتبر حينذاك فعّالاً؛ لكنّ إذا نفّذ المشروع مائة زيارة ميدانيّة، وأمضى ثلاثة أشهر في التّلقيح لا غير، فلن يعتبر حينذاك فعّالاً من حيث الكلفة.

الاستدامة: هل من فوائد دائمة بعد التّدخل (كتزايد الاكتفاء الذاتي)؟ تنظر الاستدامة في ما يحدث بعد أن ينتهي المشروع؛ فتتّحقّق إن كان المستفيدون يواظبون على الانتفاع لمُدّة مطوّلة حتّى بعد توقّف المساعدات.

مثال: استكمال مشروع لوارليلا

قضت الخطوة الإضافية للمشروع بإجراء تقييم، وقد أجرته منظمة غير حكومية عالمية ممولة، بعد ثلاثة أشهر على انتهاء المشروع. أرادت المنظمة استخلاص الدروس للمستقبل. من وجهة نظرنا (المنظمة المحليّة)، كانت نقطة الضعف الكبرى في التقييم هي عدم إصرارنا على المساهمة في بنوده. لقد حسبنا أن نقاط قوة المشروع هي مشاركة الجماعة، والمساعدة المقدّمة إلى المجموعات المستضعفة. غير أن البنود كانت أكثر اهتماماً بالمال، لا سيّما بالفعاليّة من حيث الكلفة (القيمة الماليّة)؛ وهذه ليست من نقاط قوة المشروع بسبب كلّ التّأخيرات والنّفقات الرّائدة. أمّا بالنسبة لتقييمنا الخاصّ، فقد أعدنا زيارة القرى بعد سنة، واكتشفنا أن اللجان الفرعيّة كانت تجمع المال من أجل الماء، وتؤمن إصلاحات المنازل وإمدادات المياه. فبدا لنا ذلك إيجابياً جداً.

تمرين:

أتظنّ أن هذا المشروع يحرز نجاحاً جيّداً في مضماري وثافة الصلّة بالموضوع والاستدامة؟

٣-٦ الخطوة الحادية عشرة: في الجولة التّالية من التّخطيط قدّم المعلومات الارتجاعيّة بالنسبة للدروس المستخلصة

تقضي الخطوة الأخيرة بتقديم المعلومات الارتجاعيّة بالنسبة للدروس المستخلصة في الجولة التّالية من التّخطيط.

مثال: استكمال مشروع لوارليلا

بعد إجراء تقييمنا الخاصّ، أقامت منظمّتنا غير الحكوميّة ورشة عمل لمراجعة "الدروس المستخلصة من لوارليلا". كنّا قد دعونا خبيرين إثنين من خارج منظمّتنا، وشخصاً آخر من منظمة مانحة عالمية. بعد عرضين، توزّعنا على فرق وقمنا بتمرين العصف الذهني. طُلب من أشخاص عديدين أداء دور "محامي الشيطان". نتيجة لذلك، انتقدنا مشاركتنا مع المستفيدين، وتعاملنا مع المولّين، أكثر ممّا كنّا لنفعل عادةً. وفي نهاية النّهار، توفّر لدينا عددٌ من "الدروس المستخلصة" التي كتبناها على ملصق كبير في مكتبنا الأساسي، كي تبقى عالقة في الأذهان.

Chapter 7:

What Best Practice Means

الفصل السابع:

المقصود بأفضل الممارسات

٧-١ ما هي أفضل الممارسات بالنسبة لك؟

منذ قرونٍ خلت والناس يعملون في كلِّ حقلٍ من حقول التَّربية، ويكتسبون الخبرات. تعتمد مظاهر أفضل الممارسات على طبيعة الحالة؛ ففي المثال المبيِّن أدناه عن العمل مع المعوقين جسدياً، يقع مسرح الأحداث في جنوب أفريقيا. تجدر الإشارة إلى أنَّ الوضع الاقتصاديَّ مختلفٌ، لكنَّه أكثر تطوُّراً من البلدان الأخرى، وبالتالي تعتبر المعايير أعلى. ففي مكانٍ آخر، قد تعتبر الممارسة الوحيدة المتاحة هي مساعدة المقعدين في البقاء على قيد الحياة. لكن مهما كان المستوى الاقتصادي، فإنَّ مساعدة المستفيدين على بناء الاحترام الذاتي وكسب القوَّة لخطوةٍ مهمَّة وممكنة في أن.

إذا كانت منظمتك غير الحكوميَّة قد درست، بجديَّة، ما يعتبر أفضل الممارسات في حقلها، ثم قرَّرت، بعد جدالٍ طويل، أنَّ هذه الممارسة لا تناسب ظروفك، فهذا أمرٌ عادل. لكن إذا تجاهلت خبرة الهيئة جميعها، بكلِّ بساطة، ونفَّذت ما تريده، فأنت تسعى إلى إرضاء غرورك الخاص، لا مصلحة مستفيديك.

٧-٢ بناء دار للأيتام: ممارسة جيِّدة أم سيِّئة؟

جرت العادة في أفريقيا أن يأوي الأقارب البعيدون الأيتام. غير أن بناء دور الأيتام هي عادةٌ متبَّعة في أوروبا. ولعلَّ بُميزات دور الأيتام على مدى القرنين الماضيين كانت وما تزال على الشَّكل التَّالي: عدد غير كافٍ من الموظَّفين للإيِّفاء بحاجات الأطفال الجسديَّة والنفسية؛ وإخفاق في تعليم الأطفال كيفية التَّواصل مع الرَّاشدين من كلا الجنسين، وبالتالي التَّعلُّم كيف يكون المرء رجلاً أو امرأة؛ وفشل في تعليمهم كيفية توطيد علاقاتٍ بمفردهم؛ وافتقار لتخطيط مستقبل الأطفال على الصَّعيد المهنيِّ. ففي أوروبا، توضع الرُّضيعات في دور الأيتام، حيث ينشأ دون احتكاكٍ بالصِّبيان والرَّجال، ثم يخرجون عند السَّادسة عشر، ويصبحون حوامل... وأخيراً، يضعون بناتهم في الميتم بدورهنَّ.

يبدو أنَّ النَّاس يحبُّون بناء دور الأيتام. فترسم هذه الفكرة صورةً جميلةً في الأذهان: المؤسَّسون الورعون، يحيط بهم الأطفال المحبُّون الذين لم يبقوا على قيد الحياة إلا بفضلهم، ضمن مبنى هو دليلٌ ملموس على خير هؤلاء المؤسَّسين. غير أنَّ هذه الصُّورة تتعلَّق بغرور المؤسَّس، لا بمصلحة الأطفال.

اليوم، تسبَّب فيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز) بيتيم العديد من الأطفال. فكيف يمكن الاعتناء بهم؟ يمكن إنفاق المال المخصَّص لبناء دار أيتام على تربية الأطفال مع جدودهم، ودفع الإعانات اللازمة لذلك. فإذا لم يكن للطفل جدان، أو خالة، أو أخت كبرى، فيمكن رعايتهم ضمن أسرٍ لا تتصلُّ بهم. أمَّا إذا كان تملك الأراضي ممنوعاً على الغرباء، فسيكون وضع الأيتام أفضل في البلدات، حيث يتدرَّجون لدى صاحب صنعة معيَّنة، ويعيشون، في وضعٍ نموذجيٍّ، مع عائلة ربِّ العمل.

٣-٧ إيجاد أفضل المبادئ والممارسات

مثال: إيجاد أفضل المبادئ والممارسات بالنسبة للمشاريع مع المستن في أفريقيا

(بقلم أمليسييت تيودوروس)

نعمل لحساب المنظمة العالمية لمساعدة المستن، في مركز التنمية الإقليمية الأفريقية، في كينيا. وظيفتنا هي توفير الدعم للمنظمات غير الحكومية الوطنية والمحلية التي تتعامل مع المستن. من خلال جهودها، نحاول ضمان أن عدداً من أفضل المبادئ والممارسات ينعكس في عمل المشروع. إليكم البعض منها:

التحقق من موافك ومواقف بقية الأشخاص الأساسيين

نحاول أن نضمن أن جميع المعنيين يعتبرون المستن شركاء متساوين، لا موضع إحسان. فالكبر في السن عملية طبيعية تصيبنا جميعاً. علينا أن نعترف أن المستن والمسئآت عنصر مهم من المجتمع. فهم يقدمون مساهماتهم، وبالتالي يجب فهم حقوقهم وحاجاتهم ومساهماتهم فهماً جيداً. لا بل يجب الاعتراف بأن المستن يتمتعون بخبرات مكدسة عبر الوقت. قال موظف حكومي في أثيوبيا، بعد المشاركة في ورشة عمل حول تقييم الحاجات، مع أشخاص مستن: “لم أعتقد قط أن هؤلاء المستن المساكين لديهم رأي. لكنني غيرت رأيي الآن، وسأستشيرهم دائماً.”

إشراك المستن في بنى المنظمات غير الحكومية وفي عملياتها التخطيطية

يشجع شركاؤنا في المنظمات غير الحكومية الأخرى المستن على المشاركة في بنى منظماتهم. فعلى غرار بقية المنظمات غير الحكومية، يتم تقاسم القوى والحقوق والمساءلة من خلال إنشاء مجالس إدارة قوية، ثم يتم تمثيل المستن والمسئآت في هذه المجالس. فيتمكّنون حينذاك من استخدام خبراتهم وقدراتهم في تصميم مشروع، وتطبيقه، ومراقبته.

فهم حدودهم الجسدية ونقاط قوتهم في الوقت عينه

مع تقدّم الأشخاص في السن، يمسون أكثر ضعفاً وعرضة للأمراض. لقد اكتشفنا أنه من المهم أخذ ذلك بعين الاعتبار عند التعاطي مع المستن. فعلى أن نتعاطى معهم كأفراد، ونحاول تشجيعهم على المشاركة، والاستقلالية، والعيش الكريم- أي ما نسميه الشيوخوة الفاعلة. لكن ليس علينا أن نغالي في الحماية. فيتمتع المستن بنقاط قوة كبيرة.

قالت السيدة موشورو، ٨٢ سنة، وهي مشاركة في برنامج محو الأمية، في دوربان، جنوب أفريقيا: “لا يعتبر المرء كبيراً على التعلّم قط. بالنسبة لي، كان الأمر أشبه بالانتقال من الظلمة إلى النور.”

٤-٧ الممارسة الجيدة في محيط دولة تتمتع ببعض الموارد

مثال: التعامل مع الإعاقة الجسدية في جنوب أفريقيا

(بقلم غوردون فريير)

إنّ “مود” هي مجموعة من الشركات المخصّصة لاكتشاف الحلول الاجتماعية الاقتصادية من أجل الأشخاص المعوّقين - فتساعدهم على إيجاد عمل مأجور. في حالات عديدة، يعتبر المعوّقون حملاً على العائلات وعلى المجتمع. غير أنّ العمل المأجور يمكن اقتصادياً، ويمكن أن يساعد على إعادة دمجهم في مجتمعاتهم.

كانت تسود سابقاً عقليةٌ حول الإنعاش، تفيد أنّ المعوّق سيبقى معتمداً على الهبات والحسنة - بمعنى آخر، كان الناس يتلقون سمكة، عوضاً عن تعلّم الاصطياد. وقد قال أحد المستفيدين: “كيف سنستفيد إن تعلّمنا كيف نلبس ونحرك كراسينا بمفردنا، لكننا لا نستطيع إيجاد عمل لتأمين مصدر رزقنا؟ نحن عبءٌ على أسرنا، ولا نتمتع بالكرامة.”

من خلال منهجية “مود”، يتحوّل الأشخاص المعوّقون، وغير النّاشطين، والمتكّلون على غيرهم إلى مواطنين منتجين وناشطين، يساهمون في تحريك عجلة الاقتصاد. من هنا، تبرز “مود” كنموذج “لأفضل الممارسات”، يعلم الأشخاص المعوّقين كيفية الاصطياد. وعندما توفّرت للمعوّقين الفرصة والدعم، فقد أثبت العديد منهم أنّ بإمكانهم إنشاء عملهم الصّغير الخاصّ والقابل للتطور، كما يمكنهم إدارته أيضاً.

ينبغي أن يكون الشّخص متحفّزاً بشكل كبير كي ينجح بتحسين وضعه الماليّ، وذلك من خلال جهوده الخاصّة، لا اعتماداً على الحسنة. ومن المهمّ أيضاً أن يملك الشّخص شبكةً من الأصدقاء وأفراد العائلة، يمكن الاتّكال عليهم. لبلوغ هدفنا، استخدمت “مود” عدداً من الأدوات المختلفة، بما فيها:

- فرص التّمكين في قطاع المجتمع المصنّفة “للمعوّقين”. من خلال ذلك، يتمّ تشجيع الأفراد المتحفّزين من المعوّقين على اكتشاف قدراتهم.
- الإصلاح المهنيّ الذي يتضمّن مهارات ما قبل المهنة، ومهارات الأداء في العمل، ومهارات حلّ المشكلات.
- وضع عمل الفرد / خلق فرص العمل / وضع عمل المجموعة في القطاعين الرّسمي وغير الرّسمي.
- الحلول التي تمكّن البيئّة من تخطّي العوائق الطّبيعيّة والاجتماعيّة في محيط العمل.

٧-٥ كيف تكتشف ما هي أفضل الممارسات في حقلك؟

لاكتشاف أفضل الممارسات في حقلك:

- جد منظمة غير حكومية متخصصة في حقلك. إسأل إن كان باستطاعتك الزيارة والاطلاع على طبيعة عملها.
- إقرأ المواد المطبوعة. قم بزيارة البلدة الأقرب التي تحوي مكتبةً. أنظر إلى لائحة العناوين، والمصادر، والأشخاص المسؤولين عن برامج معينة، في الملحق السادس في نهاية هذا الكتيب، وانتق ما الذي ينطبق على مجال تخصصك. قم بمتابعة الأمر. حاول أن تجد مواقع مفيدة على شبكة الإنترنت.
- جد عاملاً خبيراً في حقلك، متقاعداً ربّما، واطلب منه الانضمام إلى مجلس إدارة منظمتك غير الحكومية.



Chapter 8:

Building Good Structures

الفصل الثامن:

بناء الهيكليات الجيدة

٨-١ اتخاذ طابع منظمة غير حكومية رسمية

إذاً، تجاوزت مجموعتك المرحلة الأولية المتسمة بالحماس والطابع غير الرسمي. لقد قرّرت أنك تستطيع تقديم المزيد من الخدمات إذا أعطيت بنيتك شكلاً رسمياً، وتسجّلت كمنظمة غير رسمية. سوف تنشئ لجنة أو مجلس قيادة، ويعترف بك الحكومة والمانحون رسمياً، وتستجيب للتوقعات والقوانين الناتجة.

٨-٢ التخصّص بين أفراد طاقم العمل

هل تحتاج حقاً إلى موظفين إداريين، وممولين، وكتاب حسابات، ومكتب، ونظام لحفظ الملفات، وأمناء سرّ، وسيارات، وسائقين، ومنظّفين، ومقصف، وطهاة؟ للإجابة عن ذلك، عليك أن تبدأ بالتفكير في الغاية الأخرى - ماذا تريد أن تحقّق من خلال منظمتك؟ يمكن للمجموعة الأساسية أن تساعد مائة شخص في حيّ فقراء مجاور. والآن، تريد تقديم خدمات صحيّة تفي بالحاجات الأساسية لعشرين ألف شخص. بهدف تقديم خدمات محترفة أكبر وأكثر تركيزاً، يجب أن يتّجه الأشخاص نحو التخصّص. فإن كنت تريد المباشرة بتلقيح الأطفال، تحتاج إلى ممرضة. ولا ينبغي أن تنفق الممرضة وقتاً طويلاً في تنظيف الأرضية، وإلا أثر ذلك على كميّة اللقاحات التي ستقدّمها. وهكذا دواليك.

٨-٣ وضع المبادئ وتعزيزها

لا يرتبط نجاح المنظمة غير الحكومية بحجمها واحترافها، بل بمبادئها. وينصّ أحد هذه المبادئ على ضرورة شعور الجميع، من المدير إلى عامل التنظيف، بأنهم جزء من فريق المنظمة، وأن المنظمة تنتمي إليهم. إن وسائل تطبيق هذا المبدأ عديدة، لكن إحداها هي عبر السّماح للجميع بتناول الطّعام معاً. فإذا كنت تقدّم وجبة الغداء للجميع، حول طاولات كبيرة ومختلطة، تلك هي إحدى الطّرق لجمعهم كفريق.

من المبادئ الأخرى التي تتبّعها المنظمة غير الحكومية هي الموثوقية، والمساءلة، والشفافية. لهذا، تحتاج إلى نظام إداري مناسب. فعلى شخص ما أن يتعامل مع كلّ منحة ماليّة، ويقدم الإيصالات ورسائل الشكر. ويجب أن يدرج كاتب السّجلات المال، ويتمكّن من الإثبات أنه استعمل لشراء الأدوية، لا لجمع من أجل الموظّفين، وذلك كجزء من تدقيق الحسابات السنوي. كما يجب أن يكون حفظ السّجلات بسيطاً بما فيه الكفاية كي يفهمه المانح. إذا كنّا نطرّق إلى المسائل الماليّة مراراً وتكراراً، فيعود السّبب إلى تعامل العديد من المنظّمات غير الحكومية مع المال بشكل سيّء.

٨-٤ التّموذج الغربيّ للمنظّمات

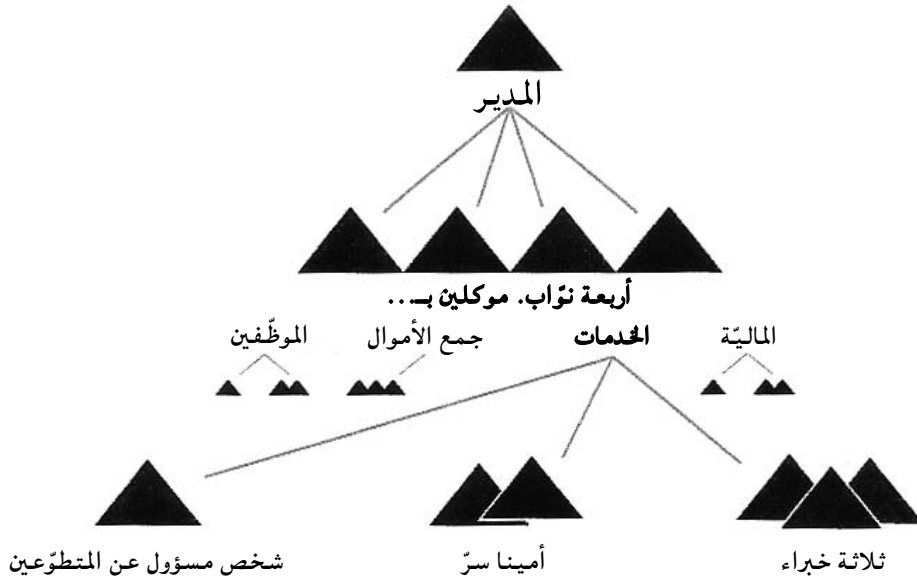
إنّ التّموذج الغربيّ للمنظّمات، أي الهرم، هو الأكثر شيوعاً في المجال الصّناعي، وكذلك بين المنظّمات غير الحكومية، في الشّمال والجنوب على حدّ سواء. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا التّوع من التّنظيم هو نفسه الذي كان وراء بناء الأهرام الحقيقيّة.

يمكن إيجاد وسائل أخرى لتنظيم مجموعات العمّال في كافة أنحاء العالم؛ ومع أنّها قد تُكلّل بالنجاح إلا أنّ هذه المنظمات غالباً ما تكون أصغر حجماً. مثلاً، في ميدان الصّحة، تدير مجموعة من الرّاهبات أو القابلات أحياناً دور التّوليد، وهنّ يقدّمن الرّعاية الجيّدة على نحوٍ متساوٍ إلى حدّ ما. فالمرّضات يعرفن بعضهنّ البعض ويتعاملن باحترام متبادل، ويفضّلن إنجاز الأعمال البسيطة بأنفسهنّ، على إنفاق الرّواتب الإضافية. إنّها طريقة عمل أكثر "أنثوية"، تعتمد على روح التّعاون.

من التّمادج النّاجحة الأخرى نموذج منظمة العائلة، حيث سيلجأ الجميع إلى أيّة وظيفة، ويكون الرّئيس هو الحدّ أيضاً. ولعلّ نقطة الضّعف المحتملة ضمن المنظمات العائليّة هي مقاومتها للأفكار الجديدة. وفضلاً عن هذه الوظيفة المبيّنة، تملك المنظمة هدفاً آخر - مهماً لكن شفهيّاً: إفاة العائلة نفسها. ومع أنّ ذلك لا يهمّ إذا كانوا يصنعون أخفاً ويبيعونها، لكنّه يهمّ كثيراً إذا قالوا إنّهم يساعدون الأيتام المرضى بالإيدز.

إذاً يشبه نموذج الهرم الغربي الهرم شكلاً، مع رّئيس واحد في الأعلى، والمزيد من الأشخاص عند انحدارك نحو سفح الهرم:

تصميم لأعضاء منظمة غير حكومية غربيّة



تشرف كلّ طبقةٍ على الطبقة التي تليها، وتخضع لتلك التي تسبقها. في النّهاية، يخضع الجميع للرّئيس الذي عليه تحمّل مسؤوليّة أعمال الجميع.

إنَّ أهرام بعض المنظمات طويلة ورفيعة؛ فيما أهرام البعض الآخر واسعة ومسطحة بشكل أكبر. تملك المنظمة غير الحكومية الجيدة هرمًا ليس طويلًا جدًا. فلا ينبغي للموظف الأدنى مقاماً أن يفصل عن الرئيس بطبقات كثيرة جدًا. ومرد ذلك: يجب أن يسهل التّواصل بين الاثنين، حين يلزم الأمر ذلك.

تمرين:

أرسم بنية منظمتك غير الحكومية على ورقة، كالمثال السابق.
ما عدد الطبقات بين الموظف الأدنى مرتبةً والرئيس؟

يمكن إيجاد النموذج نفسه في كلِّ المجالات الصناعيّة والمنظّمات السّاعية للربح تقريباً. يقول البعض إنّها طريقة أكثر "ذكورية" في التّنظيم. قد يبقى النموذج مشجّعاً للموظف وديمقراطياً، لكنّه قد يسي مشوّهاً خاصّةً إذا اتّسعت المنظمة، وذلك بالطّرق التّالية:

- قد تزداد هيبة الرئيس، وتتسع الفجوة بينه وبين أدنى موظف (عادةً ما يكون الرئيس رجلاً، لكن ليس دائماً)؛
- تسمي قمة الهرم حكرًا على الرجال بشكل أساسي؛
- لتنال ترقية، أو حتّى لتحافظ على عملك، عليك بالمنافسة؛
- يسي الموظفون مجموعات مستهدفة، فيعانون ضغطاً لتقديم إنتاج من حيث الكميّة لا التوعيّة. مثلاً: يجب زيارة عدد متزايد من المستنّين كل سنة. لكنّ تحسين مستوى حياتهم فعلياً يفقد من أهميّته.

٨-٥ تحسين عمل طاقم العمل

يمكنك أن تساعد المنظمة غير الحكومية على العمل بشكل مناسب، عبر التأكّد من تحديد المواصفات المطلوبة لكلّ منصب - أي تحديد واجبات الموظف، ورئيسه، ومروّسه.

يجب أن تتضمّن مواصفات العمل للمناصب العليا المهام على المستوى الميداني، كي لا يفقد الرّؤساء الاتّصال بما يحدث. وينبغي تقاسم المهام، عوض أن ينجزها المدير جميعها. فالرّؤساء الفاعلون ينتدبون الوظائف - مثلاً، يمكن أن يمثّل شخصٌ خبير في الرّعاية المنظمة غير الحكومية في برنامج محليّ حول الأمن الغذائيّ، إلخ.

تضع منظمتك غير الحكومية نصب عينيها أهدافاً مبيّنة، وتخصّصاً محدّداً. إذًا، فأنت تعرف ماذا تريد من المنظمة غير الحكومية أن تفعل. لكنك بحاجة إلى الموظّفين القادرين على تنفيذ ذلك. ينبغي أن تنعكس وظيفة المنظمة غير الحكومية في قدرة الموظّفين، ثمّ في مزايا مجلس الإدارة.

إشراف/دعم الموظفين:

يحتاج معظم الموظفين إلى العناصر نفسها للعمل جيداً. إنهم يحتاجون إلى المواد الأساسية- راتب يؤمن مصدر رزقهم، ومصاريف الطعام، والمدرسة لأولادهم؛ وأمان وظيفي كافٍ يحميهم من الصّرف من الخدمة في حال أجادوا العمل؛ وما يكفي من العطل للمحافظة على صفاء أذهانهم.

سينتاب الموظفين في منظمة غير حكومية شعورٌ إضافي، إن سار كل شيءٍ على ما يرام: وهو إحساسٌ بتحقيق هدفٍ يساعد الآخرين. غير أنّ هذا الشعور لا يدوم إلى الأبد، إذا كان الموظفون أنفسهم لا يلقون دعماً كافياً.

في معظم المنظمات، يجب أن يخضع معظم الموظفين لسلطة شخص ما، يعتبر بدوره مسؤولاً عن الإشراف على عملهم. فالإشراف الجيد يذكر الموظفين من وقتٍ إلى آخر بهدفهم. لعلّ كل كاتبٍ يحتاج إلى قضاء يومٍ مع عاملٍ ميدانيّ بين الفينة والأخرى، أو لعلّ المنظمة غير الحكومية تستطيع عقد "يوم حساب"، كأن تقول: "هذا هو ما نجحنا في تحقيقه على مدى السنة الماضية..."

في بعض الثقافات، وفي ما يتعلق ببعض الأشخاص، يكاد يكون الإشراف سلبياً تماماً، مع استخدام التخويف والذلّ لإضعاف شأن الموظفين. ولا يعتبر هذا مريباً أخلاقياً وحسب، بل إنّ الناس الذين يلقون هذه المعاملة يميلون إلى العمل ما دون إمكانياتهم بكثير.

تقضي وسيلة أفضل بالتركيز على العمل الجيد- عبر الجهود، والإنجاز، ودعم الزملاء، والتعاون مع استخدام المديح والتشجيع. فالمدح الصادق أشبه بمنجم ذهب، بالكاد تحاول معظم المنظمات التوغل فيه. إنّه يلهم الأفراد، ويشكّل روح الفريق. ويمكن للمشرف الماهر أن يساعد الموظف على فهم حوافزه الخاصة، ونقاط قوّته، ونقاط ضعفه، وكيف يمكنه تحسينها.

إن كنت، كقارئ، مشرفاً أيضاً، يمكنك القيام بالتمارين التالية مع الخاضعين لإشرافك (واحرص على القيام بها أنت أيضاً!): ١-١٣، ١-١٣، ١-١٣، ٢-١٣، ٣-١٣.

مثال: بناء القدرة في مشروع فنجي للمياه

فنجي هي جزءٌ من مشروع أكبر تديره منظمة غير حكومية في فييتنام. كان مشروعاً مؤقتاً يهدف إلى إحياء تمديدات مائية قديمة، بمساعدة عددٍ من التقنيين، بموجب عقود متأخّرة. وقد ظلّ الأمر على هذه الحال، حتى عهد قريب. والآن، أصبحت المعدّات تعمل جيداً، وتمّ وضع العدادات عند كل بيتٍ أو شركة؛ أمّا المال الذي يتمّ جمعه من أجل المستفيدين فيمكن أن يسدّد تكاليف التشغيل والصيانة. يتميّز هذا المشروع بالقدرة على الاستمرارية. لذا فإنّ المنظمة غير الحكومية تنشئ قسمًا دائماً للمياه.

كجزء من عملية التغيير، عمدت إلى:

١. تقرير المناصب المطلوبة في قسم المياه؛
٢. صياغة المواصفات المطلوبة لكل من المناصب؛
٣. إجراء تقييم لأداء الموظفين الذين يعملون حالياً ضمن المشروع؛
٤. تقرير إن كانت قدرات طاقم العمل الحالي، من تقنيين وموظفين، تناسب متطلبات العمل؛
٥. أخذ القرار، بكل أسف، بصرف أحد الموظفين، بعد أن لاحظت مهاراته القليلة ورغبته البسيطة في التعلم؛ وبنقل موظفين آخرين لم يتصرفوا بلباقة تجاه المدير الشاب الجديد؛
٦. تدبير خضوع ثلاثة موظفين لدروس تدريبية كي يتمكنوا من أداء عملهم كما يجب (في حال نجاحهم)؛
٧. صياغة عقود عمل مع فترة اختبار تدوم ستة أشهر.

يعرف هذا النوع من المقاربة نحو النظرة العامة للعمل بتمارين نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر (أو تحليل لها)؛ ويمكن استخدامها لتحليل القدرة في المنظمة غير الحكومية ككل، ولقضايا أخرى أيضاً. للمزيد عن المعلومات عن هذه التمارين، اقرأ القسم الأول من الفصل الثاني عشر "بناء الاستدامة".

سواء كان المشروع يحدث في فنجي أم في منطقة أخرى، من المهم الإدراك أن بناء قدرة الموظفين يتعدى مجرد التدريب- فبعض المنظمات يعتبر التدريب الحل لكل المشكلات، فيما المطلوب هو عمل الموظفين بمزيد من الدقة، والإشراف عليهم بشكل أفضل، وتحسين مستوى تحفيزهم، إلخ.

هذه الأيام، يصعب الحصول على التمويل اللازم لإجراء التدريب.

مثال: بناء القدرة في مشروع للمرأة

أنشأت منظمة غير حكومية تهتم بالزراعة، في شمال شرق أفريقيا، قسماً خاصاً بالمرأة، لتدريب القرويات. وقد استقطبت المنظمة خمس عاملات من العاصمة، ينتمين جميعهن إلى الطبقة الوسطى، ويتحملن مسؤوليات أسرية كبيرة. كانت هؤلاء النسوة مضطرات إلى إيجاد قوت من أجل أسرهن الكبيرة، في ظل أسعار مرتفعة وتضخم مالي متزايد؛ كما عليهن الاعتناء بأهالي أزواجهن المسنين، وترك أطفالهن مع أشخاص في العاشرة خلال عملهن. كن طبيبات القلب، غير أن وظائفهن لا تحتل الأولوية بالنسبة إليهن.

لم يكن القسم الخاص بالمرأة يملك أهدافاً واضحة. فقد أخذت الموظفات يعقدن اجتماعات على مفترق الطرق في أنحاء البلد كافة. كن يلقين محاضرات حول رعاية الأطفال. عادةً، يُطلب من امرأتين من كل قرية "التطوع" للمشاركة. بالنتيجة، لم تبدل الموظفات ولا المستمعات أي اهتمام، ولا ظهرت أية فائدة ملموسة من العملية. فباتت معنويات الموظفات منخفضة.

ثم بدأت المنظمة، بفضل مساعدة المانحين، بتحليل المطلوب. فأمضت الموظفات أسبوعاً في قرية، في مرّة هي الأولى بالنسبة للعديد منهن. ثم عدن لاحقاً لمحاورة النساء حول ما تريد القرويات تعلمه. فأتضح أن أولوياتهن هي كسب المال والتخطيط الأسري. لكن لإلقاء دروس حول هذا الموضوع، كان على الموظفات القيام بأمرين - إيجاد المحترفين للتعامل معهم، والعودة إلى صفوف الدراسة. كانت عملية الإصلاح طويلة وشاقة، غير أنها أصبحت مفهومة بالنسبة للموظفات اللواتي ارتفعت، بالتالي، معنوياتهن.

٦-٨ إنشاء مجلس إدارة فعال وتعزيزه

إن إنشاء مجلس إدارة أو لجنة موجهة هي الطريقة المتبعة في الغرب لتأسيس منظمة غير حكومية. غير أن هذه ليست بالطريقة الوحيدة. رغم ذلك، فالمنظمات غير الحكومية الفعالة، وفق تجربة المؤلفين، هي تلك التي تضم، دائماً تقريباً، مجالس إدارة جيدة، وحيث تكون مساهمة ذلك المجلس ملموسة. في الفصل الأول، ذكرنا أن المجلس يكشف عن أهميته حين يبدأ الموظفون بتلقي راتب، ويصبحون معنيين بكسب رزقهم أكثر من تقديم الخدمات.

يمكن لمجلس الإدارة الفعال أن ينجز التالي:

- إذا كان الأعضاء معينين على أساس سليم، فستمثل عضويتهم مصالح المستفيدين خير تمثيل.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات المتبعة، بمنأى عن الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الواجبات اليومية، دون مراعاة أية مصلحة شخصية باستثناء مصلحة المستفيدين. وهذا هو المقصود من فصل صنع السياسات عن الوظائف التنفيذية.
- منح المدير السلطة والدعم؛ وتعيين سلطة بديلة يمكن أن يلجأ إليها الموظفون في حال تخطى المدير حدوده.
- إذا كان مؤلفاً من الرجال والنساء الخبراء من جماعة محلية، فسيصبح على المنظمة غير الحكومية خبرات من الأنواع كافة.



من خلال سؤال القادة والممثلين المحليين والجديرين بالاحترام الانضمام إلى عضوية المجلس، يتم بناء جسر بين المنظمة غير الحكومية والجماعة الأوسع. فمن المعروف أنه لا يمكن تجاهل القادة المحليين. إذا كانوا يشعرون بالبعث تجاه منظمة غير حكومية معينة، فمن الأرجح أن تواجه هذه المنظمة فرصة ضئيلة للنجاح. ومن الطرق الأخرى لضمان دعم القادة المحليين، في حال لم تكن تريد منهم التدخل في عملية صنع السياسات، هي نيل مباركتهم للمشروع، أو تعيينهم رؤساء فخريين له. لكن في حال كانوا صالحين لعضوية المجلس، فيمكنهم توطيد علاقات ناشطة بين المنظمة غير الحكومية والمانحين من جهة، والمنظمة والحكومة من جهة أخرى.

من الضروري أن تكمل مهاراتهم المهارات في المنظمة غير الحكومية، لا أن تنافسها. من الأمثلة على الأشخاص الذين ينبغي استقطابهم كأعضاء: المرصون الذين لا يملكون برنامج عمل مكثف في المستشفيات؛ ومدراء المدارس؛ والموظفون الذين كانوا يعملون في المحاكم المحلية؛ ويمثلو القطاع الخاص (بما أن بعض رجال الأعمال يرى المنظمات من منظور متجدد)؛ والأشخاص الذين يعلمون في مجال المالية، نظراً إلى أن معظم المنظمات غير الحكومية يدير المسائل المالية بطريقة سيئة.

يجب أن تكون وظائف أعضاء مجلس الإدارة مكتوبة بوضوح، مع تحديد مواصفات العمل - فبالنسبة للعديد منهم، تعتبر الوظيفة جديدة تماماً. كما يجب أن تتضمن مواصفات الوظيفة مدة تولي المنصب. بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه المواصفات ربط المجلس بالمكتب وبالأشخاص العاملين فيه. من الضروري أن يكمل نوعا الوظيفة بعضهما البعض - أي المجلس وطاقم العمل -؛ كما يجب أن تكون مواصفات العمل، في كلتا الحالتين، مكتوبة خطياً. فضلاً عن ذلك، لا بد من التوضيح أن مجلس الإدارة لن يتدخل أبداً في صنع القرارات بشأن الأعمال اليومية؛ ولا ينبغي أن يعيد الموظفون تفسير سياسة المجلس بشكل يناسب رؤياهم الخاصة. غير أنه يتعدّد اجتناب هذه الأشياء، مما يؤدي إلى حالات تصادم.

٧-٨ العلاقة بين طاقم العمل ومجلس الإدارة في منظمة غير حكومية

في حال كانت العلاقة بين طاقم العمل ومجلس الإدارة قائمة على أسس سليمة، فسينفذ الاثنان مهامهما على أفضل ما يكون. يجب أن يتبع طاقم العمل طرقاً معينة لتوفير المعلومات إلى المجلس، والمساهمة في عملية تطوير السياسات. وعند ذلك، عليه أن يستعدّ لفهم إطار عمل هذه السياسات، ويقبلها، ويعمل ضمنها. وهو يحتاج إلى مجال ليأخذ القرارات بنفسه ضمن إطار العمل هذا.

٨-٨ بناء قدرة مجلس الإدارة وطاقم العمل

يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى بناء مهاراتهم كأعضاء في هذا المجلس. باستطاعة المنظمة غير الحكومية أن تنظم دروساً، كما يمكن للأعضاء أن يزوروا منظمات غير حكومية أخرى؛ ويتعلموا أكثر عن القضايا التي يتم العمل

عليها، من طاقم العمل. وفي وسعهم أيضاً أن يشاركوا طاقم العمل في التدريب، فيؤسّسوا حسناً بالعمل المتعاون. أنظر مثال مركز الموارد والاستشارة القانونية المحليّة، في الفصل ١٠-٢-١. "التخطيط لحاجات المنظمة غير الحكوميّة التموليّة".

٩-٨ الرئيس والشخصيّة والوظيفة

تتأثر قدرة الرّؤساء بالطريقة التي تحفّزهم، والسبب الذي جعلهم ينالون منصب الرئيس. فبعضهم أصبح رئيساً لأنه ابن شخص مهم، أو لأنه الخلف الأكبر سنّاً للرئيس المستقيل. ويتميّز رئيس أكثر نموذجيّة بالمزيد من الديناميّة والطاقة والرؤيا. في بعض الأحيان، تنصبّ الرؤيا على المستفيدين، وفي البعض الآخر على المفخرة الشخصيّة.

هل أنت رئيسٌ أيها القارىء؟ هل يمكنك أن تدرس ما يحفّزك، وتستخدم هذه المعرفة لتحسّن من مستوى عملك؟ إذا صحّ ذلك، أنظر إلى التمارين رقم ١٣-١-٢ و ١٣-٢-٢ في الفصل الثالث عشر.

إذا اعترفت لنفسك أن عملك يتعلّق بتقوية صورتك أكثر ممّا يتعلّق بخدمة الآخرين، فلا تقع أسير الإحباط. فبإمكانك تأدية عملٍ جيّد رغم ذلك، لكن عليك إنشاء إجراءات وقائيّة أولاً- وهي طرقٌ تضمن أنك تعامل الموظفين والمستفيدين جيّداً، من دون الانخراط في انفعالات استبداديّة. إمض وقتك مع أشخاصٍ لن يتردّدوا بتنبهك في حال أصبت بالغرور.

ثمّ أدرس الفكرة التّالية: مهما كان ما يحفّزك كرئيس، فكلّما زاد تأثيرك كقائدٍ قويٍّ وملهم، عليك أن تطرح على نفسك هذا السؤال: "لو تعرّضت لنوبةٍ قلبيّةٍ غداً، من سيحافظ على استمراريّة المنظمة غير الحكوميّة؟ ومن سيصون المعايير؟" نقتح عليك أن تبدأ بانتداب المزيد من الموظفين، ومنح خلفائك المحتملين مسؤوليّة أكبر، وإرشادهم كي يتعلّموا كيفيّة سير العمل. إبدأ ببناء مفهوم القيادة المستدامة.

فكر في التّالي أيضاً: إن الرّؤساء الحيويّين والديناميكيّين يحسنون، أحياناً، نيل النتائج، أكثر من توطيد العلاقات مع الرّملاء. إذا واجهت نزاعاً خطيراً ومتواصلاً مع زميلٍ ما، أو بين زميلين، قد يؤثّر ذلك على سير العمل في المنظمة غير الحكوميّة. أنظر الفصل ٨-١٠-٥.

١٠-٨ العمل الجماعيّ الفعّال

١-١٠-٨ عمليّة اتّخاذ القرار الديمقراطيّ

تحتاج منظمتك إلى التّشبه بدولةٍ ديمقراطيّة، حيث يحقّ لكلّ فردٍ إبداء رأيه والتصويت. في بعض الأحيان، يكون على الرئيس، الأشبه برئيس الوزراء، أن يتّخذ القرار التّ نهائيّ، كما يتحمّل المسؤوليّة إذا ساء شيءٌ ما.

غير أنه يصعب على الرؤساء في العديد من الدول أن يشاركوا غيرهم في عملية صنع القرار. بالتالي في حال لم يؤمن الرؤساء مجالاً لإقامة الحوار بين مجلس الإدارة وطاقم العمل، أو بين الرئيس وطاقم العمل، فسيتسببون باختلال وظيفي ضمن المنظمة غير الحكومية، أو يخلعون عنها رداء الديمقراطية؛ ويجعلون الموظفين غير راضين عن وضعهم في المنظمة.

٨-١٠-٢ الإصغاء المتسم بالاحترام

الإصغاء الفاعل والمتسم بالاحترام هو إحدى أهم المهارات التي ينبغي أن يطورها الجميع. إنه يعني مساعدة الشخص الآخر على الإدلاء بأفكاره ومشاعره، من خلال منحه الوقت المطلوب، وإصدار الأصوات المشجعة، وطرح الأسئلة، وطمأنته إلى حاله- عبر الوسائل التي تناسب ثقافتك.



الإصغاء الفاعل

تمرين جماعي:

لعل أفضل وسائل العمل هي الإصغاء إلى رأي الشخص الآخر، ثم صياغته بنفسك صياغة فعالة، حتى وإن كنت لا تتفق معه. لذا جد موضوعاً يتحمس له الجميع ويتناقشون بشأنه. مثلاً:

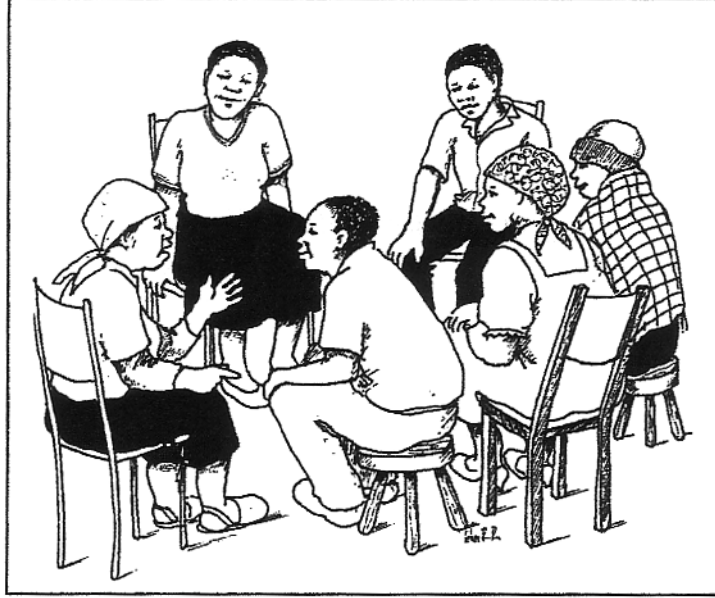
في بلدك حيوان بري يجذب الصيادين الأغنياء الذين يجلبون أموالاً إلى البلد، لكنهم يريدون قتله. أما في حال نظّم أحدهم الأمر، فمن شأن حماية الحيوان أن تجذب ربّما السّواح الذين يقبلون مع آلات تصويرهم. كما أنّ بعض الأشخاص يعتبر الحيوان ظريفاً؛ لا بل يملك كلّ الحق في الحياة والحماية، مهما كانت الحجج الاقتصادية. غير أنّ الدولة فقيرة جداً. هل يمكنك التفكير في حيوان مائل في بلدك: كالنمر- الأسد- الفيل- الأيل الأحمر- ثعلب القطب الشمالي- الدب القطبي؟

والآن، فليختر كلّ شخص موقفاً متطرفاً يمكنه أن يتماثل معه. "لا ينبغي قتل أي حيوان لمجرد التسلية" أو "إن كان قتله يدرّ المال، فنحن بحاجة إلى ذلك". ثم فليجد كلّ واحد شخصاً ذا موقف مغاير، ويشكّل معه فريقاً ثنائياً.

والآن، فليبين كلّ واحدٍ منهما، بالدور، وجهة نظره بأفضل ما يمكنه من مشاعر، على أن يساعده المستمع قدر استطاعته.

ثمّ يدلي كلّ شخص، أمام المجموعة بأكملها، بالحجّة التي سمعها من شريكه، بأفضل ما يمكنه.

ليس مغزى التمرين تغيير رأي المشاركين، بل دفعهم إلى تفهم وجهة نظر مغايرة واحترامها.



٨-١٠-٣ عقد الاجتماعات المفيدة:

تؤول معظم الاجتماعات إلى الفشل. إليكم بعض الطُرق للإفادة منها بشكل أفضل، وجعلها أكثر ديمقراطية وإرضاءً:

- إحرص على ألا تكون طويلة جداً- فلا تزيد عن ساعة ونصف أبداً.
- حضر برنامج عمل واضح، واستخدمه لتسهيل الاجتماع. حدّد قبلاً كم تحتاج من الوقت لكل بند. وحين يفرغ هذا الوقت، إطرح الأمر على التصويت، وانتقل إلى البند الآخر.
- أفضل القضايا التي تحتاج إلى مناقشة طويلة. مثلاً، إذا كنت تريد أن يناقش الجميع المسألة التالية: "هل يجب على منظمنا غير الحكومية أن تقلل من الخدمات الطارئة وتركز على العمل على المدى الطويل؟"، خصّص فترة كاملة من بعد الظهر لذلك النقاش، واحرص على تنفيذ ما يمكنك من التحضير مسبقاً. مثلاً، على الأشخاص الذين يملكون آراءً قوية أن يدونوا حججهم ويوزعوا نسخات منها على الجميع.
- فكّر في الاجتماعات السابقة: من أطال في الكلام، ومن تكلم قليلاً؟ إذا كان بعض الأشخاص يكثر من الكلام، فعد إلى فقرة الإصغاء الفاعل أعلاه، وتحدّث مع هؤلاء الأشخاص على حدة؛ فإذا دعت الحاجة، حدّتهم قبل الاجتماع التالي أنك ستوقفهم عن الكلام بعد ثلاث دقائق. ولعلّ إحدى الأقليات الإثنية بالكاد تحظى بفرصة للكلام، ولعلهنّ النساء. فاسأل نفسك عن السبب، وفكّر في احتمال عقد اجتماع مع الجماعة الأقلية أو مع النساء.

- هل من عائق ثقافي فعلي يمنع الفريق الهادىء من الكلام؟ أيفضّل عقد اجتماع مسبق لكل اجتماع، في كل مرة، مع شخص ودود يمكنه مناقشة قضية هذا الفريق في الاجتماع الأساسي؟
- هل تُثبط همّة الفريق بسبب المقاطعات، أو سخرية بقيّة الأشخاص، أو عدم إصغائهم؟ هل يستجيب الناس بطريقة تحطّ من قدره؟ إذا صحّ ذلك، يمكنك العمل من زاويتين. فتساعد الأشخاص الهادئين على مواجهة آرائهم وتوضيحها، كما تدرّبهم على التكلّم في العلن. خصّص لهم وقتاً في الاجتماعات الأساسية. ثمّ تحدّث إلى الأشخاص الذين يثبطون همّتهم. إذا كان بعض الأشخاص يحرم البعض الآخر من فرصة التكلّم، فهذه ليست مجرد دعاية؛ بل إنّه تنمّر، وحرمان الأشخاص من حقوقهم الديمقراطيّة. إنّه تصرف سيّء وغير مقبول.

٨-١٠-٤ إذا كانت مجموعتك قد اكتسبت عادات سيّئة:

في بعض الأحيان، يكتسب الأشخاص في المجموعة عادات سيّئة. فتسود الفوضى في الاجتماعات، ويستولي أشخاص قليلون على معظم فرص الكلام، وتحدث مقاطعات كثيرة، وتعلو الأصوات. عند ذلك، قد تودّ خرق هذا المخطّط، والتخفيف من وتيرة المناقشة. إقترح أن تعمل المجموعة بشكلٍ مختلف، على مدى الاجتماعات الأربعة التّالية، فتنجز كافة الخطوات التّالية أو بعضها:

- أ. استعمال عصا الكلام (كما يستعملها بعض السّكان الأميركيين الأصليين). فيحقّ للشخص الذي يملك العصا، وحده، أن يتكلّم، لكن لمُدّة محدّدة من الوقت، لا تتجاوز الدقائق الثلاث ربّما. بعد ذلك، يتمّ نقل العصا إلى شخصٍ آخر؛
- ب. لا يحقّ لأيّ شخص التكلّم مرّتين، بانتظار أخذ الجميع دورهم في الكلام؛
- ج. يجب أن تبقى المناقشة منصّبة على المشكلة، من دون أن يتطرّق الأشخاص إلى الشّخصيات المتورّطة فيها؛
- د. إذا فقد الأشخاص أعصابهم، عليهم الخروج حتّى يستعيدوا رباطة جأشهم. فمن الأفضل ألا ينتبه الأشخاص الآخرون كثيراً إلى ذلك. (فالانتباه إلى ذلك سيكون عاقبته السلوك السيّء). بعد أربعة اجتماعات، يمكن عند ذاك تنظيم اجتماع أكثر التزاماً بالمعايير الاعتياديّة.

إذا وجدت هذا القسم مفيداً، جرّب التمارين في الفصل الثالث عشر.

٨-١٠-٥ حين ينشأ نزاعٌ خطير بين عاملين اثنين:

إذا كانت العلاقة بين زميلين متسمة بنزاعٍ دائم، فقد يؤثر ذلك على سير العمل في المنظمة غير الحكومية. إليك إحدى الطرق لمقاربة هذه المشكلة. (قد تبدو لك معقدة، لكن يمكنك تكييفها وفقاً لحاجاتك الخاصة. وفوق كل ذلك، أبذل جهداً لحلّ النزاع: فإذا بقيت الخلافات الكبرى دون حلّ، يمكن أن تتفكك المنظمة غير الحكومية.)

الخطوة الأولى: جد رئيس جلسة مستقلاً، واطلب من كلا الفريقين الموافقة على الالتزام بقراراته.

الخطوة الثانية: يبدأ رئيس الجلسة بالتحقيق في خلفيّة النزاع، واضعاً نصب عينيه المبادئ الأساسية التالية:

- تتحدّد المشكلة من خلال مصالح الأشخاص والشخصيات المتورّطة.
- كلا الطرفين مهتمّ على الأرجح بالاحتفاظ بوظيفته.
- كلا الطرفين مهتمّ بالخضوع للتقييم.
- على الأرجح كلاهما يريدك أن تعتبره صاحب الحقّ في هذا الخلاف. لذا، ركّز على المصالح، لا على المواقف أو الشخصيات.

قد يرغب رئيس الجلسة أن يتوغّل أكثر في حقيقة النزاع، قبل أيّ اجتماعٍ رسميٍّ؛ فيتكلّم مع الرؤساء والزّملاء ضمن المنظمة غير الحكومية. كما أنّ التكلّم، على حدة، مع أسر المتورّطين في النزاع قد يحول دون إثارة هذا النزاع في المنزل - عوضاً عن ذلك، يمكن تشجيع أعضاء العائلة على الضّغط بشكلٍ ملطّف من أجل حلّ النزاع.

الخطوة الثالثة: يتكلّم رئيس الجلسة مع كلّ فريق على حدة.

١. ينال كلّ فريق الوقت اللازم لسرد وجهة نظره بالنسبة لما حدث. فيحاول الرّئيس بصمتٍ أن يصنّف الأحداث الحقيقيّة من بين تفسيرات الأحداث.
٢. يتمّ الإصغاء إلى الفريقين بهدوء، حتّى يتمّ التّعبير عن الانفعالات كلّها. ثمّ يستجيب الرّئيس إلى مشاعر كلا الفريقين: "أتفهمّ كم أنت حزينٌ وغاضبٌ بخصوص كلّ ما جرى". يحتاج كلا الفريقين إلى الإدلاء برأيهم، والتّنفيس عن مشاعرهم، مع اعتراف الغير بهذه المشاعر. فإذا تمّت هذه العمليّة مع كلّ فريقٍ على حدة، فهذا يعني أنّ الفريق الآخر لن يطّلع على المشاعر المزعجة الصّادرة عن الفريق الأوّل.
٣. يمكن للرئيس أن يعدّ لائحة، على ورقة كبيرة لكلّ فريقٍ على الأرجح، بالأحداث والمشاكل الهامّة التي وقعت في السّنوات الماضية، مع تأكيد الفريقين على صحّة هذه اللائحة.

٤. يحرص الرئيس على أن تخلو الملاحظات كلها من تصنيف أحد الفريقين "كالصالح"، والآخر "كالثري". لا بأس إذا قلت مثلاً: "لا يستحق أحد أن يسرق شخص آخر تقريره، ويقدمه على أنه عمله الخاص". فذلك لا يعني أن الرئيس يعتقد أن التقرير قد سرق (بما أن الأمر ليس واضحاً بعد).

الخطوة الرابعة: ينظم الرئيس الاجتماع الأول مع كلا الفريقين.

قد تدعو الحاجة إلى فرض بعض الشروط - مثلاً، أن يعد كل فريق بالإصغاء إلى الآخر، وعدم التهجم عليه شخصياً.

قد تكون قضايا الشرف وحفظ ماء الوجه مهمة لكلا الفريقين. فحين تُطرح كلمة "الشرف"، يستطيع رئيس اللجنة أن يعترف بأهميتها، وبالمشاعر التي تثيرها؛ كما يمكنه أن يشدد على أهمية احترام كلا الطرفين لأي اتفاق يتم التوصل إليه، وإلا فلن يحدث الاتفاق. عند مرحلة معينة، يمكن لرئيس الجلسة أن يفضل عدم استعمال تلك الكلمة مؤقتاً، لأنها مجرد فرضية، وهي تلهي المرء عن العمل من أجل إصلاح المشكلة الأساسية. فبعض الأشخاص يترك هذا المفهوم يستحوذ عليه، ويلوكة ككلب متمسك بعظمة قديمة. بهدف دفع الفريقين إلى التحرك، تكلم عن الطبيعة المشرفة للعمل من أجل مستقبل المنظمة غير الحكومية، وكم أن إنجاز ذلك جدير بكل احترام.

الخطوة الخامسة: التعامل مع الماضي.

على رئيس اللجنة أن يحدد ما هي الأحداث الماضية التي لم يتقبلها الفريق المتضرر، ولا يمكنه نسيانها. لعل سرقة تقرير، وتقديمه على أنه من إعدادك يعتبر مثلاً على ذلك. لكن هل من دليل على الذنب أو اعتراف به؟ في حال لم يصح ذلك، قد يضطر الفريق المتضرر أن يتقبل أن الوصول إلى حل نهائي غير ممكن.

الخطوة السادسة: تحديد الأهداف البعيدة المدى التي يمكن الاتفاق عليها.

إسأل الفريقين أن يفكروا في السنوات الخمس القادمة. على الأرجح سيكون كلاهما ما زال يعمل في المنظمة غير الحكومية نفسها، وربما في المبنى ذاته. ماذا يريد كل منهما؟ من المرجح أن يطمح كلاهما إلى خير المنظمة غير الحكومية. والأرجح أنهما يريدان الاحتفاظ بوظيفتهما، وربما الترتيبي في منصبيهما. لا بل من المحتمل أن كلاهما يريد أن يكون الرئيس، أو امتلاك المزيد من المسؤوليات. كما أنهما يحتاجان إلى التقدير على الأرجح، كي يشعرا بالرضى عما يفعلانه.

قد يضطر الرئيس للإشارة إلى أن الأشخاص، في مثل هذه الحالات، لن ينالوا كل ما يريدونه. لكن، على

غرار كل عامل، فإنهم يستحقون نوعاً من التسويات. من الممكن ضمان أن فريقاً سيتحمل مسؤولية أكبر مما كان يتحملها قبلاً (في حال كانت هذه الشخصية أهلاً لتحمل ذلك فقط- فمصالح المنظمة غير الحكومية تحتل دائماً الأولوية).

يمكن لرئيس اللجنة أن يلتقي مجدداً بطرفي النزاع، كل على حدة، ويوصي كلاً منهما بكيفية التصرف في المستقبل، ويعدهما أن يزورهما مجدداً في السنة القادمة. قد يفهم أحد الفريقين مثلاً المعنى التالي: "إذا لم تستطع التحكم بأعصابك على مدى السنة القادمة، فسأوصي بصرفك."؛ أو "عليك أن تقول في نفسك كل يوم أن الفريق الآخر ليس عدوك، ويجب معاملته كأخ"؛ أو "عليك أن تبدأ بالإصغاء الفاعل إلى الفريق الآخر؛ فيمكنك أن تتعلم معلومات مفيدة"؛ أو "دعك من كل هذه الشكاوى والأحقاد؛ فستسبب لك قرحة في المعدة".

قد يكون هذا الوقت مناسباً لتقدم المنظمة غير الحكومية قانون السلوك إلى موظفيها كافة. ويمكن أن يشمل هذا القانون السلوك غير اللائق كثورات الغضب، والتنمر، والتحرش الجنسي. ويجب أن يكون اتباع هذا القانون جزءاً من متطلبات كل وظيفة، لا بل شرطاً أساسياً للترقية، وحتى للاحتفاظ بالوظيفة.

الخطوة السابعة: الاعتذار.

قد يحتاج هذا القسم إلى عقد اجتماعات منفصلة مع كلا الفريقين. فحين يشعر الأشخاص بالألم والغضب لفترة طويلة، من المفيد أن يعترف المسؤولون عن ذلك، حسب المتضررين، بخطئهم. فقد يساعدهم لو سمعوا الفريق الآخر يقدم اعتذاره، قائلاً: "إنني أسف". لكن في اللغة الانكليزية، قد يفيد الاعتذار معنى التأسف من دون الإقرار بالخطأ- "لم أكن موجوداً حين كسرت رجلك، وأنا أسف لما جرى". لذا، حين تنشأ النزاعات بين الأشخاص، جد طريقة كي يقول الإثنين: "أنا أسف لأننا على خلاف"؛ "أعترف أنني أنسى أحياناً كيف يشعر الآخر؛ لم أقصد أن أؤذيك، ولكنني أسف على ما فعلت" أو "أشتاق إلى العمل معك عن قرب".

الخطوة الثامنة: التشارك في حسن الضيافة والأوقات الممتعة.

إذا كان الفريقان يتشاركان في المأكل والمشرب، بمشاركة رئيس اللجنة والبقية أيضاً، فستصل العملية إلى نهايتها، وتخف وطأة. إنها بداية نحو تصفية المشاعر وتصحيح التصرفات المتبادلة، كي يتمكن كل منهما من فتح صفحة جديدة.

٨-١١ عند تعسر الأمور في المنظمة غير الحكومية

قد تدفع العديد من العوامل المنظمة غير الحكومية إلى الاتجاه الخاطئ. في هذا السياق، نقدّم بعض الأمثلة التّمودجيّة. إذا كنت قد اختبرت أنواعاً أخرى من المشكلات، وعرفت كيف تحلّها، أعلمنا من فضلك.

١. المشكلة:

الموظّفون لا يصغون إلى بعضهم البعض، ولا يتيحون للآخرين إبداء رأيهم، ولا يتقبّلون التّقد، أو حتى يتسبّبون بنزاع كبير.

المقاربات المحتملة:

للمساعدة على الإصغاء: اقرأ الفصل ٨-١٠-٢. واطلب من الجميع ممارسة التّمرين مرّة واحدة على الأقل. (يمكنك أن تكرّر التّمرين من خلال العثور على مواضيع متنوّعة للمناقشة).
للمساعدة على تقبّل التّقد: جرّب التّمرين ١٣-٢-٢.
للمساعدة الناس على العمل الأكثر فعالية ضمن الفرق: أنظر الفصل ٨-١٠-٤.
للمساعدة شخصين يتنازعا تنازعا خطيراً: إطلع على الفصل ٨-١٠-٥.

٢. المشكلة:

الموظّفون لا يفهمون بوضوح بخصوص وظائفهم أو محفّزاتهم الخاصّة.

المقاربات المحتملة:

وضّح متطلّبات الوظيفة: يحتاج كلّ منصبٍ بما فيها مناصب مجلس الإدارة، إلى تحديد مواصفات واضحة لكلّ وظيفة. فإذا تصرّف الأشخاص بشكل غير لائق مع الموظّفين الأدنى مرتبة أو المستفيدين، أو إذا لم يبذلوا مجهودهم الأقصى في العمل، فمن المفيد أن يُراقب أداءهم بالمقارنة مع مواصفات العمل. وتتضمّن هذه الأخيرة المدة التي سيحتفظ فيها الموظّف بوظيفته - فمثلاً، تدوم الوظيفة لثلاث سنوات قبل أن يتمّ مراجعتها، أو يجب إحالة الموظّف إلى التّقاعد عند سنّ معيّنة.

حسّن سلوكك تجاه الموظّفين الأدنى مرتبة والمستفيدين: جرّب التمارين ١٣-٢-١، و١٣-٢-٢، و١٣-٣-٣ بعد ذلك، يمكن العثور على مقاربات أخرى - كقيام شخص من خارج المنظمة مثلاً بتنظيم ورشة عمل صغيرة، أو إجراء مناقشات حول مقاطع معيّنة من القرآن أو الإنجيل. ولعلّ منظمات غير حكومية أخرى تملك مقاربات تستفيد منها.

استخدم الأداة القوية لتمثيل الأدوار: افترض أن هناك ورشة عمل، ويمكنك إيجاد مستفيدين، أو شخصين من خارج المنظمة، يتمتعان بشجاعة كافية. أطلب منهما تمثيل مشهدٍ حيث يؤديان دور الموظف الكبير ضد الموظف الصغير أو الموظف ضد المستفيد. إذا كان موظفو المنظمة غير الحكومية فظين غالباً، مثلاً، فيطرحون الكثير من الأسئلة الشخصية، أو إذا كان الموظفون الكبار يستغلون الصغار ويعاملونهم بتعالٍ فعلى الممثل أن يبالغ في تجسيد هذا السلوك، بشكل يصدّم الناس ويضحكهم. فمن شأن ملاحظة تمثيل السلوك السيء أن يدفع إلى تغيير المواقف. تتيح بعض المنظمات تطبيق هذه المقاربة في مسرحية سنوية أو إيمائية. فيمكنها أن تحدّد مواطن الضعف بشكل ملطّف، مع بقائها محفورة في الأذهان.

صغ قانون سلوك: تنصّ الخطوة الإضافية، كما هي محدّدة في الفصل ٨-١٠-٥ على تطبيق قانون سلوكٍ على الجميع، كجزءٍ من مواصفات الوظيفة.

حسّن مستوى الإشراف: أنظر إلى الفصل ٨-٥. إذا كان الإشراف رديئاً ضمن المنظمة غير الحكومية كلّها، فستشكّل ورشة العمل المقاربة الأكثر فعالية- مع الاستعانة بمدربٍ خارجيٍّ ربّما.

٣. المشكلة:

إنّ نمط الإدارة لا يخدم أهداف المنظمة غير الحكومية.

المقاربات المحتملة:

لعلّ تمارين نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر، كما في الفصل ١٢-١ تشكّل الطريقة للمباشرة بعملية التغيير.

لكن من المحتمل أن يتطلّب الأمر مدرباً خارجياً أيضاً.

ينبغي على الإدارة، عند مختلف المراتب، أن تتقبّل الحاجة إلى التغيير، فتعطي أولوية أكبر ربّما إلى خدمة رعاية الموظفين ومشاركتهم، مع إعادة تدريب كلّ موظف ضمن أخلاقيات الخدمة. كما قد يحتاج المدراء والمشرفون عند كلّ مرتبة إلى إعادة تدريب. أمّا الأشخاص الذين لا يستطيعون أن يثبتوا أن بإمكانهم تأدية العمل وفق الطريقة الجديدة، فلن يترقّوا، لا بل قد يصرفوا من العمل.

٤. المشكلة:

لم يعد الرئيس يصغي.

المقاربات المحتملة:

اقرأ الفصل ٨-٩. إذا كانت مرتبتك دنيا بالنسبة إلى الرئيس، حدّد الأشخاص الذين يستطيعون التحدّث إليه بخصوص الطريقة التي يتصرّف بها. تأمّل الأشخاص من حوله. من تراه يحترم؟ هل الأشخاص الذين

عرفهم حين كان طالباً؟ والده؟ فرد من مجلس الإدارة؟ من يستطيع التحدث معه بطريقة تجعله يصغي؟ في الوقت نفسه، قد تتوفر مجموعة من الناس في المكتب حوله يعززون غورره. لذا، ينبغي إحباط مساعي هؤلاء الناس. فكّر في طرق بسيطة للتأثير عليه، يمكن أن تزاولها مراراً وتكراراً.

٥. المشكلة:

لم يعد مجلس الإدارة متحفزاً.

المقاربات المحتملة:

تمّ التّطرق إلى هذه المشكلة في تمارين نقاط القوّة، ونقاط الضّعف، والفرص، والمخاطر، في ليسوتو، كما هي محدّدة في الفصل ١٢-١.

٦. المشكلة:

الأفراد المسنون في المراكز العليا يعرقلون التّقدّم.

في بعض الدّول، تتيح تقاليد العمل للشخص الذي أمضى الفترة الأطول في الخدمة بنيل الترقية، بغضّ النظر عن قدرته على أداء الوظيفة. فتنشأ المنظّمات حيث يعرقل رجلٌ مسنّ أو اثنان عمليّة التّقدّم بأسرها، فيجعل مدرسة التّدريب فارغةً دائماً، أو يدير ضغائن عميقة ضدّ المنظّمة المجاورة.

المقاربات المحتملة:

على كلّ منظّمة تعاني هذه المشكلة أن تنفّذ أمرين:

تتأكّد من عدم تكرار هذه الحالة في المستقبل... عبر اعتماد معايير اختيار ومواصفات عمل أكثر صرامة؛ وتحسين الضوابط والموازن المدرجة ضمن إرشادات الممنوع والمسموح بالنسبة لمجلس الإدارة والمدير.

ثمّ تتعامل مع الفرد... قد لا يتمكّن مجلس الإدارة، على سبيل المثال، من التخلّص من مدير "هامد" بانتظار تقاعده خلال عامين. فقد توفّر له شروط توظيفه الحماية اللازمة. لكن باستطاعة المجلس التّحضير لتلك اللحظة. يمكن أن يوضّح له أن سلطاته محدودة: فهو عاجز عن توسيع نطاق صلاحيّاته، أو اختيار خلفه، أو عرقلة العمل لأكثر من عامين. ويمكن لأفراد المجلس أن يرفضوا، منذ ذلك الوقت فصاعداً، الإصغاء إلى شكاويه وهواجسه المتكرّرة. كما يمكنهم أن يكرّروا: "ما يهمنا هنا هو المنظّمة غير الحكوميّة، لا الأفراد. دعونا نناقش مستقبل المنظّمة غير الحكوميّة". فإذا ما تمّ تكرار هذه العبارة، قد يضعف الأمر شيئاً فشيئاً من "دوره الاستبدادي". فإذا ما لزم الأمر الحصول على قرار منه، إحرص على إرسال ممثل يتمتّع بوضع مساوٍ له تماماً للاجتماع به- وحدهما. وعلى الممثل أن يكون حذراً للمحافظة على الهدوء والتّصوُّح طيلة تعامله معه.

المشكلة:

الفساد خالط هدف المنظمة غير الحكومية، لكن لم تتم مناقشة ذلك. يمكن أن يحدث ذلك من الخارج: قد تحيل الحكومة المنظمة غير الحكومية، من خلال ممارسة الضغط و/أو استبدال الموظفين، إلى ناطق آخر باسمها- أي إلى منظمة غير حكومية تخضع لتنظيم الحكومة (Government-organised NGO). كما يمكن للأحزاب السياسية أن تحيل المنظمة غير الحكومية منظمة تدرّ المال على أعضائها. وفي بعض الأحيان، تصدر عملية التحوّل هذه من الداخل- أي أنّ منظمة غير حكومية، أنشأتها أسرة ما، تبدأ شيئاً فشيئاً بتحويل مواردها ومواقعها إلى أعضاء العائلة والأقارب. ومن الوسائل الأخرى للتحوّل عن الهدف هو ارتياح المنظمة غير الحكومية برمتها بإنجاز الحد الأدنى من الأعمال. خذ، على سبيل المثال، منظمة تعمل من أجل النساء المسنّات. بعد سنتين، بات عدد المستفيدات اللواتي تتصلّ بهنّ المنظمة يقلّ أكثر فأكثر، كما أنّ تقديم الخدمات يستغرق المزيد من الوقت ولا يمتّ بصلّة إلى الحالات الموجودة. وهي توزّع، مرّة سنوياً، دمية وبعض الملابس لها. يمكن أن تغلق هذه الوكالة أبوابها في اليوم التالي، ولن يعاني إلا الموظفون.

المقاربات المحتملة:

هذه مشكلة يصعب جداً معالجتها من الداخل. فإذا تحدّى موظف صغير ما يحدث، قد يتعرّض للصّرف، مع الإشارة إلى أنّ الوظائف نادرة في العديد من البلدان، والأسر بحاجة إلى القوت. لكن يمكن للفرد، بطريقة هادئة، أن يبدأ بالبحث عن الحلفاء، وتطوير الاستراتيجيات المشروعة. ومنها:

تشجيع المستفيدين على تنظيم أنفسهم والاحتجاج؛

الحرص على جذب اهتمام الصحافة؛

الحرص على أن تدرك أيّ منظمة شريكة أو ممّول ما يجري.

قد يتمكن الممولون، بشكل خاص، من تنظيم تدقيق ماليّ مستقل في الحسابات و/أو مراجعة نظامية.

Chapter 9:

Building Good Back-up Services

الفصل التاسع:

بناء الخدمات الاحتياطية الجيدة

٩-١ الإدارة الجيدة

مهما كانت الإدارة الجيدة منظمة، وأياً كان الشخص المسؤول عن تنفيذ العمل، فإن الإدارة الجيدة في منظمة معينة تهتم بما يلي:

- تبقي المنظمة على اتصال بالمعارف المهمين، من خلال الرسائل، والبريد الإلكتروني، إلخ.
- تجعل من المكتب محور العجلة، في وقت ينطلق فيه موظفون آخرون في مهام متنوعة، لئلا يشعر أحد بالضيق أو العزلة.
- تحافظ على ترتيب المراسلات، وتحديثها، وإمكانية العثور عليها.
- تحرص على أن يتلقى الجميع راتبه في الموعد المحدد.
- تحافظ على بعض الملفات، كالملفات الشخصية، في مكان مقفل وسري.
- تحافظ على تحديث السجلات والإيصالات المالية.

ينبغي أن يتمتع كل شخص في المنظمة بمهارات إدارية جيدة: فإذا استخدمت أجهزة الكمبيوتر، يجب أن يتمكن الجميع من استخدامها بمن فيهم المدير؛ وإذا تم وضع إجراءات وممارسات، فعلى الجميع أن يطبقها، سواء كانت استمارات للمذكرات الداخلية والمراقبة، أو قواعد لرسائل البريد الإلكتروني. من المهم التأكيد على أن المنظمة غير الحكومية لا تملك "حميراً يُعتل عليهم"، أي المساكين الذين يقعون في أسفل الهرم، وينفذون الأعمال المملة بالتياباة عن الجميع، وينتهي بهم الحال بتحمل عبء هائل.



لا تحمّل الموظف البسيط في المكتب أعباءً فائضة

٢-٩ اللوجستيات

ينصّ عمل اللوجستيات على تنفيذ المشاريع- مع التأكيد على وجود موارد ومواصلات حين وحيث تدعو الحاجة إلى ذلك. تجدر الإشارة إلى أنّ بعض المهام بحاجة إلى لوجستيات معقّدة للغاية.

مثلاً، تريد تلقيح الدجاج الصّغير في الأوقات المناسبة، لذا تحتاج إلى تحديد مراحل التلقيح أربع مرّات سنوياً (يجب أن يتمّ التلقيح ضدّ الحصبة، مثلاً، حين يبلغ الطّفل تسعة أشهر، لكنّ الأطفال يولدون على مدار السنّة...). كما تحتاج إلى المحافظة على برودة اللقاح منذ لحظة نقله من الوزارة في العاصمة، حتّى لحظة حقنه. لذا عليك بما يُسمّى "بالسلسلة الباردة"، وهي مجموعة من البرادات والصناديق العازلة، بما يفرض بالتالي الكهرباء، أو البارافين، أو الطّاقة الشمسيّة. وفي الوقت نفسه، تحتاج إلى نظام لتعقيم الإبر والمعدّات، مع أوعية للطّهو تعمل بالضغط، ومياه مغليّة، وأوعية من البارافين. بطبيعة الحال، أنت بحاجة إلى معدّات أخرى أيضاً، لكن من شأن الوزارة، أو اليونيسيف، أو منظّمة غير حكوميّة أكبر، أن تساعدك في تحديدها كلّها. ولا شكّ في أنّك تحتاج إلى سيّارة وسائق، ووقود ديزل، وعجلات احتياطية، وشخص لصيانة السيّارة وهكذا دواليك.

تمرين:

يمكنك أن تطبّق هذا التمرين في حال لم تكن منظمتك غير الحكوميّة تعمل في مجال الصحّة. سيساعدك هذا على المباشرة بالتّفكير كمخطّط.

أعثر على خريطة لبلدتك والمناطق المحيطة بها. سوف تزور ثلاث قرى أربع مرّات سنوياً، مصطحباً معك ثلاثة ممرّضين من الجماعة، ولقاحات في صناديق باردة، ومعدّات تعقيم... إبدأ بإعداد لائحة بما تحتاج إليه.

ما هي القرى الأكثر احتياجاً للقاح بالنسبة لمعظم النّاس؟

فكّر في مواقع سكن النّاس- لن يسيروا لأكثر من عشرة كيلومترات للحصول على اللقاح. هل يتنقلون خلال السنّة؟

كم سيستغرق الفريق للوصول إلى القرى والعودة منها؟ هل ستضطر لقضاء اللّيلة هناك؟

في تلك الحالة، ستضطر إلى أخذ حاجيات أكثر معك. فالقرى فقيرة، ولا تستطيع الاعتماد عليها طلباً للطعام.

من أبرز مهام اللوجستيّ هو التّخطيط المسبق. ففي حال وقوع زلزال، لا يفكّر اللوجستيّون فقط في نصب خيم الطّوارئ التي يجب توفيرها توتّاً، بل في الحاجيات على مدى الأشهر الثلاثة القادمة أيضاً- فتستغرق المراكب ثلاثة أشهر لجلب الحديد الممّوج والإسمنت بهدف إعادة بناء البيوت.

٣-٩ وضع الموازنات

١-٣-٩ دور وضع الموازنة

يلعب وضع الموازنة دوراً أساسياً على مدار حلقة كل مشروع. فالمال هو قوام الحياة بالنسبة لأيّ مشروع (أو منظّمة غير حكوميّة)، وهو يخضع للضّبط من خلال الموازنة. من هنا، يعتبر إعداد الموازنة عنصراً أساسياً

من عمليتي التخطيط والمراقبة برمتي. خلال مراحل التخطيط، من المهم أن يملك مدراء المشروع فكرةً دقيقة عن التكلفة الحقيقية للمشروع. ومن شأن ذلك أن يخلّف أثراً على تصميمه.

إذا لم يتوفّر تقدير واقعي للتكاليف، فلا مجال لمقارنة نتاج المشروع (ربّما بالمعنى الإنساني) بالموارد المطلوبة- أي فعالية المشروع من حيث التكلفة. ويتسبّب ذلك بمنع الإدارة العليا من اتّخاذ قراراتٍ استراتيجية حول الطريقة الفضلى لاستخدام الموارد المحدودة. (مثلاً، تُدفع تكلفة الموازنة الفائضة لمشروع ما من خلال نقص التمويل المتوفّر للمشاريع الأخرى. بعبارةٍ أخرى، إذا غالت منظمة غير حكومية في تضخيم موازنة مشروع، فسوف تقلص من النتائج الإجمالية التي يمكن أن تحقّقها.) والموازنة هي أيضاً أساس كلّ المفاوضات المالية مع المانحين، من أجل الحصول على تمويلٍ خارجيٍّ.

ما إن يتمّ التحضير لمشروع، حتّى يصبح لزاماً إعداد موازنةٍ دقيقةٍ كضابطٍ ماليٍّ. ويستند أساس الإدارة المالية على مقارنة الإنفاق الحاصل بالإنفاق المدرج في الموازنة. فبدون موازنةٍ دقيقة، من المستحيل القيام بذلك. أخيراً، يجب أن تشكّل الموازنة جزءاً من تقييم المشروع ما إن ينتهي.

مثال: مشروع الماء في آسيا

من أجل مشروع الماء في آسيا، أعدت الجهة المانحة، وهي حكومة أوروبية، موازنةً في مكاتبها في العاصمة. فتمّ تحديد مبلغ إجماليّ لحفر ٥٠٠ بئرٍ مع مضخّات. صحيحٌ أن الشروط ذكرت، في مكانٍ آخر، أن على الآبار إنتاج المياه، إلا أن مدير المشروع كان أكثر اهتماماً بالحفر. لم يتمّ تقسيم موازنة المشروع على أساس نفقات ميدانيةٍ دقيقة. وبعد أن وصل المشروع إلى ثلثي الطريق، ظلّ ملتزماً بهدفه وبحدود الموازنة- باستثناء أن نصف الآبار كانت فارغة من المياه. عندما أشار مخمّن إلى هذا الأمر، اضطر أصحاب المشروع إلى إعادة حفر الآبار الجافة كلّها، فإجازها في وقتٍ متأخّر للغاية، وبشكلٍ يفوق الموازنة. وحين حان وقت التقييم، ألقى كلٌّ باللائمة على غيره.

٢-٣-٩ التعريف والمقاربة الإجمالية نحو وضع الموازنة

تصف الموازنة التكاليف المتوقعة لمجموعةٍ واحدة من النّشاطات. إذا تجب مراجعة الموازنات غالباً خلال تقدّم سير المشروع. يحدث هذا حين تختلف النّشاطات المنفّذة عن تلك التي خُطّط لها في البداية. فلا فائدة من مقارنة التكلفة الفعلية لشراء التّفاح (أو حفر الآبار) بالتكلفة المتوقعة لشراء البرتقال (أو إحداث الثّقوب).

يعني هذا أنّه من المهم إعداد الموازنة الأولية بطريقةٍ بسيطة ومنطقية؛ وإلا سيستحيل فهم كيف تمّ حساب الأرقام الأصلية (أو إذا تمّ حسابها على الإطلاق). وبالتالي، يستحيل تكييف الموازنة للظروف المتغيرة.

إذاً، من بالغ الأهمية أن يتمّ درس الموازنات بعناية وعرضها بشكلٍ جيّد. ويجب على أيّ من يطّلع على موازنتك أن يتمكن من فهمها بأسرها (وتكييفها إذا لزم الأمر)، دونما حاجةٍ إلى شرحٍ إضافيٍّ يتعدّى ما كُتب أصلاً. تقترح الملاحظات التالية طريقةً لفعل ذلك.

٣-٣-٩ ملاحظات حول بنية الحسابات

تُصاغ الموازنة بالاعتماد على بنية حساباتٍ محدّدة. و"بنية الحسابات" هي الطريقة التي تُصنّف عبرها التكاليف. (على سبيل المثال، يمكن تصنيف التكاليف وفق: الموظّفين المحليّين، والموظّفين الدوّليّين، والسّفرة، إلخ.) عادةً، يصعب الانتقال من بنية حساباتٍ إلى أخرى، ما إن يصبح العمل بالمشروع جارياً.

يمكن أن تقع مهمة اختيار بنية الحسابات على عاتق المنظمة غير الحكوميّة التي تعمل لحسابها- فإذا كان الأمر كذلك، ينبغي اعتماد هذا الخيار. لكن يملك بعض المانحين الخارجيّين بنى حساباتٍ صارمة يجب تكييفها أيضاً. فإذا كنت تتلقّى تمويلًا خارجيًا لمشروعك، عليك بدرس هذا الاحتمال بأسرع ما يمكن. بالتّالي، ستوفّر عليك مشقّة كبيرة لاحقاً، من خلال إنشاء بنية حسابات مناسبة. أنظر الفصل العاشر.

إطلع على المزيد من إجراءات الموازنات العمليّة في الملحق الرابع

تمرين للنساء العاملات في المنظّمات غير الحكوميّة:

تردّد الكثير من النساء: "لا أحسن التّعامل مع الأرقام"، و"لا أجد جمع المبالغ". تعرّضت الكثيرات منّا للسّخرية في صغرنا، وقيل لنا إنّ الفتيات اللّطيفات لا يجدن الرّياضيّات. لكن إنسي كلّ ذلك. أحضري آلة حاسبة للجيب، رخيصة الثمن، ثمّ جدي زاوية هادئة أو ضعي سدادة أذنين، وستتمكنين من إعداد موازنة أو وضع خطة باستخدام الأرقام، تماماً كأني شخص آخر. إليك مثالاً عن مناقشة مجموعة تركيز، من ملحق تقدير الحاجات (الملحق الأوّل):

"في ثلاث قرى في الصّومال، تحدّثت ١٩ امرأة عن تاريخهنّ في الحمل. فقد شهد هذا التاريخ ١٣٦ حالة معروفة من الحمل، أدّت إلى إنجاب ٧٩ طفلاً حيّاً، بينهم أطفال ماتوا بعد ذلك. من أسباب الإجهاض المقترحة، سوء التّغذية وفقر الدّم، والملاريا، والأمراض المنقّلة جنسيّاً. كانت النساء ما يزلن آسفات على خسارتهنّ، لكنّ سعيدات بأنّ هناك من يصغي إليهنّ."

الآن، إحتسبي معدّل حالات الحمل لتلك النساء.

ثمّ إحتسبي معدّل الأطفال الذين ولدوا أحياءً.

والآن، جرّبي احتساب التّسبة. ما هي نسبة حالات الحمل التي أدّت إلى إنجاب طفل حيّ؟

إليك طريقة الاحتساب:

خذي الرّقم الأصغر بين الرّقمين، ٧٩، واضربيه بمائة. ثمّ إقسمي النّاتج على الرّقم الأكبر (٧٩ × ١٠٠ = ٧٩٠٠. مقسوم على ١٣٦ = ؟). الأمر ليس سهلاً، لكن إذا تقدّمت ببطءٍ، وكرّرت العمليّات مرّتين، فستنجحين.

(الأجوبة: ٧؛ ٤؛ ٥٨٪). أحسنت!