



مَعْهَدُ الْقِيَادَاتِ النِّسَائِيَّةِ الْعَرَبِيَّةِ
ARAB WOMEN'S LEADERSHIP INSTITUTE

سلسلة المعايير

الباب الأول:

تحقيق النجاح كموظفات حكوميات

مشورة خبيرات مقدّمة لخبيرات العالم العربي القادّيات
كتبتّها نساء
من أجلّ النساء

لأنّ الطريق نحو عالم عربي ديمقراطي لا يمكن تحقيقه إلا بمشاركة المرأة
مشاركة فاعلة وكاملة في المجالين السياسي والاجتماعي

تم نشره في شهر مارس في العام 2011

جدول المحتويات

الصفحة 3	المقدمة
الصفحة 5	القسم الأول: دور الوزير/الوزيرة والوزارة
الصفحة 8	التمرين الأول: مشاركة رؤية وزيرتك/وزيرك
الصفحة 10	القسم الثاني: إدارة المكتب والأدوار
الصفحة 13	التمرين الثاني: تنظيم المكتب
الصفحة 14	القسم الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي والتحصير
الصفحة 17	أمثلة على خطط الموظفين الحكوميات
الصفحة 19	القسم الرابع: العمل الجماعي
الصفحة 20	التمرين الثالث: التحليل الرباعي – نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)
الصفحة 21	القسم الخامس: الخاتمة

المقدمة

حققت المرأة في مختلف أنحاء العالم العربي مكاسب صغيرة في حجمها إلا أنها كبيرة في مفعولها في مشاركتها في الساحة السياسية. وقد تم تعيين عدد أكبر من النساء في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (مينا) أو تم انتخابهن ليشغلن مناصب مثل عضوات البرلمان ومناصب محلية ومناصب وزارية، والعمل بصفتهن موظفات حكوميات، وقيادة منظمات مجتمع مدني ناجحة. وتتفقد المرأة العربية هذه الأدوار البارزة في سن أصغر وتشغلها لفترة أطول وتؤثر في توجيه بلدها ومجتمعها بطرق لم تكن تراود المرأة إلا بالخيال قبل عقد من الزمن. وكان استمرار هذه الاتجاهات مصحوباً باستمرارية الفرص المتاحة للنساء لوضع معايير الحوكمة في العالم العربي.

وتتمثل رسالة معهد القيادات النسائية العربية الذي أنشأه المعهد الجمهوري الدولي (IRI) في عام 2008 بدعم من الصندوق الوطني للديمقراطية (NED) في تقديم المساعدة للنساء اللاتي يشغلن مناصب قيادية أو اللاتي يطمحن إلى شغل مناصب قيادية في حكوماتهن ومجتمعاتهن في العالم العربي. وقد وضع المعهد في مسعاه سلسلة المعايير، وهي مجموعة من الأبواب التي كتبتها نساء من أجل النساء في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا يعملن في القطاعات السياسية والحكومية وقطاع المجتمع المدني. وستقدم هذه السلسلة مشورة مقدمة من خبيرات بشأن مجموعة متنوعة من المواضيع إلى خبيرات العالم العربي القاديات.

حسب إفادة عضوة في معهد القيادات النسائية العربية من دولة اليمن أن "المرأة لا تستطيع تغيير الثقافة بسرعة، فإن ذلك يحتاج إلى وقت وجهد". ومن الجدير بالذكر أن المعهد موجود لتقديم الدعم لتلك المرأة وغيرها ممن هن على استعداد لبذل ذلك الوقت والجهد.

سلسلة المعايير: الباب الأول – تحقيق النجاح كموظفات حكوميات
أولاء اللذين يشغلون مناصب حكومية – من أعضاء برلمانيين منتخبين إلى وزراء معينين – لا يقدمون خدمات لشعوبهم بأنفسهم. حيث ينجز هؤلاء الأشخاص مهامهم اليومية الهامة من خلال العمل الجاد والدعم الذي يتلقونه من الكادر الذي يعمل لديهم: موظفات حكوميات مثلكن. ولسوء الحظ، الوزيرات/الوزراء الجدد والموظفات الحكوميات اللاتي بدأن للتو في حياتهن المهنية لا يتلقون في كثير من الأحيان أي توجيه أو إرشاد لإنجاز مهامهم. ولذلك بدأ معهد القيادات النسائية العربية البحث عن خبيرات في هذا المجال واستخدم الخبيرات اللواتي يعملن معنا وطلب من أولاء اللاتي يشغلن حالياً مناصب حكومية مساعدتنا على تطوير الجزء الأول من سلسلة المعايير التي يمكن أن تساعد النساء الأخريات اللاتي يبدأن لتوهن في الحياة الحكومية في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (مينا). ويحدونا الأمل، من خلال عملنا الجماعي وتبادل الخبرات فيما بيننا، في أن تتمكن المرأة التي تُسكّل مجتمع الخدمة المدنية من وضع المعايير التي سوف يلتزم بها الجميع وتساعد في تحديد المعالم المهنية لواحد من أهم المجالات في الحكومة.

ويتعدّر تلخيص كل شيء يجب على الموظفة الحكومية القيام به في دليل

بيان الرسالة

يعمل معهد القيادات النسائية العربية على تعزيز التنمية الديمقراطية للمرأة في المنطقة العربية من خلال توفير المهارات والموارد والاتصالات الضرورية لنجاحها كمسؤولة مُنتخبة أو مُعيّنة ضمن إطار المجتمع المدني، ونجاحها كقائدة في المجتمعات المحلية. ويقوم معهد القيادات النسائية العربية على الاعتقاد بأنّ السبيل نحو عالم عربي ديمقراطي لا يكون مُمكناً إلا بمشاركة المرأة مشاركة كاملة في الشؤون السياسية والاجتماعية.

مجلس إدارة المعهد

رئيسة مجلس الإدارة: الفاضلة تامي لونغايرغر
الولايات المتحدة

نائبة رئيسة مجلس الإدارة: الدكتورة وجيهة البحارنة
البحرين

نائبة رئيسة مجلس الإدارة: الدكتورة سندس عباس
العراق

نائبة رئيسة مجلس الإدارة: الدكتورة إيمان الحسين
الأردن

نائبة رئيسة مجلس الإدارة: وفاء الجاسم
الكويت

نائبة رئيسة مجلس الإدارة: مريم كيروز عوكر
لبنان

نائبة رئيسة مجلس الإدارة: الدكتورة نجا زروق
المغرب

نائب رئيس مجلس الإدارة: الدكتورة ليلى فيضي
الضفة الغربية

أفراد كادر المعهد

المديرة التنفيذية: الفاضلة إيمي ووبر
مديرة البرامج: الفاضلة فداء القضاة
مديرة المكتب: الفاضلة سارية حدادين

معلومات الاتصال بالمعهد

ص.ب. 17785

عمان، الأردن، 11195

هاتف: +962 6 553 4366

فاكس: +962 6 552 9841

www.arabwomenleadership.org

واحد. وعلى الرغم من ذلك، سيتناول هذا الباب إجراءات أساسية وسيقدم أفكاراً متعمقة حول مجموعة واسعة من المواضيع الأكثر استخداماً بشكل يومي في الوظيفة الحكومية. ويُستهل هذا الباب بمراجعة عامة للحكومات النيابية وماهية دور الوزير/الوزيرة في هذه الحكومات، إذ أنه من المهمّ فهم الدور الذي تلعبه كموظفة حكومية والمتمثل في دعم الوزارة والوزير/الوزيرة بأفضل ما أوتيت من قدرات. إنَّ الفهم القوي للأدوار التي يلعبونها/يلعبونها مقارنة بالدور الذي تلعبه سبباً إلى نجاحك كموظفة حكومية. وسوف يناقش القسم التالي الأساسيات الواجب توافرها في مكتب معين، وبعض المناصب التي توظفها معظم المكاتب، وكيف يمكنك تنظيم مكتبك على أفضل نحو ممكن إذا لزم الأمر. ومن المحتمل أن تكون الواجبات في المكتب الذي تعملين فيه أكثر تعقيداً بكثير، ولكن إذا كنت مديرة وتبحثين عن بعض التوجيه أو موظفة حكومية ترغب في أداء أفضل، فإنك قد تجدين بعض المعلومات المفيدة المشمولة في هذا الباب. وتقود هذه النقاط إلى المجموعة التالية من المواضيع التي تشتمل على أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت والعناصر المكونة لهما. كما يشتمل هذا الباب على بعض النصائح حول كيفية تحضير الوزير/الوزيرة الذين تعملين معهم لتولي بعض المهام التي سيطلعون بها بصفتهن مسؤولين حكوميين. ويُختتم الباب بنقاش يدور حول العمل الجماعي والطرق التي يمكنك من خلالها تحسين ذلك العمل في مكتبك.

ويهدف هذا الباب إلى تقديم المشورة والإرشاد وإلى إشراكك كذلك في تحقيق نجاحك أنتِ علماً أنه لا يوجد هناك وصفة سحرية لذلك، إذ أن هذا الباب لا يزعم اشتماله على كل الإجابات لأسئلتك. بيداً أنك ستجدين في طياته تمارين تستطيعين تطبيقها في مكتبك لتحسين خدماته كما ستجدين فيه موضوعات المناقشة التي قد تساعدك وزميلاتك في الفريق في وضع الممارسات والسياسات الفضلى. وقد تم إعداد هذه التمارين لتكون قصيرة ولكنها فعالة وتُشرك كل شخص في المكتب بدءاً من الوزير/الوزيرة وانتهاءً بأجند موظفة.

سلسلة المعايير: الباب الأول – تم إعداد دليل "تحقيق النجاح كموظفة حكومية" عقب دورة تدريبية عقدها المعهد في عمان - الأردن، في الفترة الواقعة ما بين 5 - 9 تموز/يوليو 2009 بمشاركة 17 موظفة حكومية قديمين من عشرة بلدان من مختلف أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويتم تقديم هذا الإصدار مجاناً باللغتين العربية والإنجليزية وإننا نحتكّن على مشاركته مع المكاتب الأخرى والزميلات والمسؤولات الحكومات الأخريات على النحو الذي ترونه مناسباً لمساعدتكن في البدء بوضع معايير الحوكمة في العالم العربي.

المشاركات في إخراج هذا العمل:

الدكتورة نجاة زروق، المغرب، وتتمتع الدكتورة نجاة زروق التي عملت طوال حياتها موظفة في الحكومة المغربية بأكثر من 30 عاماً من الخبرة في وزارة الداخلية.

الدكتورة سندس عباس، العراق، وتُشغل منصب المديرية التنفيذية لمعهد القيادات النسائية في بغداد، وهي منظمة تساعد في بناء قدرات المرأة العراقية لتشارك في العملية السياسية.

الدكتورة إيمان الحسين، الأردن، وتُشغل الدكتورة منصب أستاذة في جامعة البلقاء التطبيقية، كما شغلت منصب عضوة في مجلس بلدية السلط الكبرى (2003 - 2007).

الفاضلة إيمي ووبر، الولايات المتحدة، وهي المديرية التنفيذية لمعهد القيادات النسائية العربية كما شغلت منصب المديرية التشريعية لممثل مجلس النواب الأمريكي جيني براون-ويت منذ عام 2003 وحتى عام 2008.

القسم الأول: دور الوزير/الوزيرة ودور الوزارة

تتشكل معظم الدول الجمهورية الديمقراطية من ثلاث سلطات حكومية وهي السلطات التنفيذية والقضائية والتشريعية، ولكل سلطة منها مسؤوليات خاصة بها أمام الشعب. وبالإضافة لذلك، هناك اختلافات كبيرة بين النظام البرلماني والنظام الرئاسي. ومن المهم أن تستوعبي هذا الأمر لكي تكوني موظفة حكومية فاعلة.

وفي الحكومات النيابية الصرفة، غالباً ما يُشار إلى السلطة التشريعية باسم مجلس (مجالس) النواب وتتألف من أعضاء مُنتخبين من قبل جمهور الناخبين في الدولة المعنية. وإما أن يختار هؤلاء الناخبين أعضاء البرلمان بشكل فردي أو يصوتون في أغلب الأحيان على قوائم الأحزاب السياسية ويختار الحزب السياسي أعضاء البرلمان. وتتمثل المسؤولية الرئيسية للبرلمان في سنّ القوانين السائدة والمعمول بها، ويناطُ بالبرلمان أحياناً مراقبة السلطة التشريعية. هذا وتتألف السلطة التنفيذية من وزارات يترأسها الوزراء الذين كثيراً ما يشغلون مناصب في البرلمان أو يتم اختيارهم مباشرة من البرلمان. ويضع الوزراء في كثير من الأحيان السياسة التي يقرها البرلمان في القانون ومن ثم يقومون بتنفيذ القوانين. وإذا لم يقوموا بوضع السياسة بأنفسهم، فإنهم يظلون مسؤولون عن تنفيذ القوانين التي يقرها البرلمان، إذ أنها الأولوية الرئيسية لهم في حقيقة الأمر. أما بالنسبة للسلطة التنفيذية، فلها رئيس للحكومة والذي يُشار إليه عادة باسم رئيس الوزراء وينتخبه حزب سياسي يشغل غالبية المقاعد في البرلمان. ويترتب على ذلك أن رئيس الوزراء يكون ممثلاً لذلك الحزب السياسي ومسؤولاً أمامه. وفي الأنظمة النيابية الصرفة، يعمل رئيس الوزراء كذلك بصفته رئيساً للدولة ممثلاً شعبه في جميع أنحاء العالم.¹

أما **الأنظمة الرئاسية الصرفة** فتضمُّ السلطات الحكومية الثلاث ولكن الفرق بينها واضح. وتتألف السلطة التنفيذية من وكالات أو إدارات تشبه الوزارات ولكن يترأسها أمراء عامين مَمَّن يجب أن يكونوا منفصلين عن السلطة التشريعية ولا يستطيعون شغل أي منصب من المناصب الحكومية الأخرى. ويتم تعيين هؤلاء الوزراء من قبل رئيس الدولة ويجب أن توافق السلطة التشريعية على هذه التعيينات في كثير من الأحيان. هذا ويتمُّ انتخاب الرئيس مباشرةً من قبل الشعب ولا يكون ذلك من قبل أي حزب سياسي، ويكون الرئيس بذلك مسؤولاً مسؤولية مباشرة أمام مواطني الدولة. وعلاوة على ذلك، قد يُشار إلى السلطة التشريعية باسم البرلمان أو مجلس النواب (الكونغرس)² وتتألف من الأعضاء المنتخبين مباشرةً من قبل الناخبين في الدولة وعادة ما يكون هذا الانتخاب دون قوائم الأحزاب المشاركة أو بعدد أقل من المقاعد المُنتخبة من خلال القوائم الحزبية. وتتمثل المسؤولية الرئيسية للكونغرس كذلك بسنّ القوانين السائدة والمعمول بها، ولكن على خلاف ما يحدث في الأنظمة النيابية، فإن الكونغرس يضع السياسات ويصوغها على نحو أكثر أخذاً بالحد الأدنى فقط من المُعطيات والآراء التي تقدمها السلطة التنفيذية. ولذلك، فإن المسؤولية الوحيدة التي تقع على عاتق السلطة التنفيذية هي تنفيذ القوانين التي تسنها السلطة التشريعية. وبالإضافة لذلك، تكون الهيئة التشريعية مسؤولة عن الرقابة على السلطة التنفيذية الأمر الذي يعني وجوب أن ترفع السلطة التنفيذية تقاريرها وتردُّ في كثير من الأحيان على استجابات السلطة التشريعية.³

وفي كلا النظامين، تتألف السلطة القضائية المُنبثقة عن الحكومة من قضاة يفسرون القوانين التي يسنها البرلمان وتنفذها الوزارات. وبهذا الصدد، يقوم هؤلاء القضاة بملاحقة القضايا التي يخرق فيها الأشخاص القوانين أو يتخذون قرارات في الدعاوى المدنية أو الجنائية التي

² النظام النيابي، (لا يوجد تاريخ)، تم استرجاعه في 28 أيلول/سبتمبر 2010 من موقع الويكيبيديا: http://en.wikipedia.org/wiki/Parliamentary_system
³ لتبسيط الأمر، سوف يشار إلى السلطات التشريعية في هذا الإصدار باسم *البرلمانات* وسوف يشار إلى السلطات التنفيذية باسم *الوزارات*، كما سوف يشار إلى رؤساء الدول باسم رؤساء الوزراء.

يرفعها المواطنون في حق بعضهم البعض. وتعدُّ السلطة القضائية أكثر السلطات استقلالية وهي منفصلة، بشكل نمطي، عن السلطتين التنفيذية والتشريعية وتمارس أعمالها باستقلالية تامة تقريباً.⁴

بينما تختار بعض البلدان إتباع الأنظمة النيابية الصرفة أو الأنظمة

الرئاسية الصرفة أو خليط منهما، فإن هناك بلداناً أخرى يسوسها نظام ملكي دستوري أو أفراد عائلة مالكة يعملون بصفتهم رؤساء للدولة والتي تندمج مع الأنظمة النيابية أو الرئاسية.⁵ إنَّ فهم كيف يصل الأشخاص في حكومتك إلى المناصب التي يشغلونها ومن الذين ينتخبونهم، والأهم من ذلك، من الذين يدينون لهم بالفضل ومسؤولين أمامهم لسوف يؤثر على كيفية فهم الوزراء الذين تعملين معهم لأدوارهم.

وعلاوة على ذلك، في جميع أشكال الحكومة والوزارات وأولئك الذين يتولون رئاستها فإنهم يقومون بذلك بموجب تفويض يُحدده الدستور أو مرسوم تنفيذي في بلدك. وتكون الوزارات مسؤولة فقط عن تنفيذ القوانين تحت موضوع معين كما تكون مسؤولة عن تقديم أنواع مُحددة من الخدمات. وعلى الرغم من ذلك، من الأهمية بمكان أن يكون لدى الوزراء والموظفين الحكوميين فهماً قوياً للمهام والمسؤوليات المنوطة بهم. ويترتب على ذلك سواء كنتِ تعملين لدى الوزارة التي تشرف على شؤون المواصلات أو التنمية الاجتماعية أو السياسة الخارجية،

فإنَّ ذلك سوف يؤثر بشكل كبير على دورك كموظفة حكومية. ويجب أن تفهمي أنت والوزراء الذين تعملين معهم ما المطلوب منكم بالضبط من الناحية القانونية وما الذي يطلبه منكم حزبكم السياسي وما الأدوار التي يريد رئيس/رئيسة الوزراء أن تقوموا بتأديتها، والأهم من ذلك، يجب أن تفهمي أنت والوزراء الذين تعملين معهم الأمور التي يتوقَّع مواطنو بلدكم أن تقدموها لهم.

وأخيراً، وبصفتك مسؤولة حكومية، يكون لدى الوزراء الذين تعملين معهم توقعاتهم وطموحاتهم وأحلامهم الخاصة بهم خلال فترة تقلدهم لمنصبهم. ومن أجل أن يكتب لكِ النجاح في وظيفتك، يجب أن يكون لديك كذلك فهماً كاملاً لرؤية الوزير أو الوزيرة. كما يتوجب عليك أن تفهمي حقَّ الفهم ما يتوقعه الوزراء الذين تعملين معهم من إسهاماتك في رؤيتهم وتأييدهم مهمة وتفويض الوزارة وتلبية احتياجات المواطنين. وفي نهاية المطاف، تكمن مسؤوليتك الوحيدة كموظفة حكومية في ضمان أن يكون النصر والنجاح حليف الوزير/الوزيرة والوزارة المعنية، إذ لن يكون النجاح حليفكما إلا إذا كنتما تتشاركان رؤية واحدة.

⁴ في معظم البلدان، يتم منع المسؤولين الحكوميين بموجب القانون أو يتم تنبيطهم بشكل قوي من المشاركة في القضايا القانونية والسلطة القضائية ككل. ولذلك سيفترض هذا الإصدار أن هذا هو الحال بالنسبة للفرء ولن يتطرق للتعاملات الوزارية مع السلطة القضائية.

⁵ يمتلك عددٌ قليل من البلدان سلطات تشريعية يشيرون إليها باسم البرلمانات أو مجلس النواب (الكونغرس)، كما يمتلك عددٌ قليل من البلدان رؤساء دول يُشار إليهم باسم الرئيس أو رئيس الوزراء. وعلى الرغم من ذلك، لا يتمُّ انتخاب هؤلاء المسؤولين الحكوميين أو أنه لا يتمُّ انتخابهم من خلال انتخابات حرَّة ونزيهة. ولأغراض هذا الدليل، إننا نفترض أن يصل هؤلاء المسؤولون الحكوميون الذين تُشير إليهم في هذا الإصدار إلى مناصبهم من خلال وسائل حرَّة ونزيهة تتفق وقوانينهم السارية.

دور الوزير/الوزيرة
يكون الوزراء مسؤولين عن قيادة جدول أعمال الإصلاح التنظيمي في الحكومة [نيو ساوث ويلز] من خلال:

- تقديم المشورة لرئيس/رئيسة الوزراء حول إذا كانت المقترحات التنظيمية المُقدَّمة لينظر فيها مجلس الوزراء تمثل مع متطلبات التنظيم الأفضل.
- المعاينة المُتفحَّصة لكفاية بيانات التنظيم الأفضل المُقدَّمة مع جميع المقترحات التنظيمية الهامة.
- توجيه مكتب التنظيم الأفضل لإجراء مراجعات مستهدفة في مجالات تنظيمية أو صناعات معيَّنة حيث سيفيد الحدُّ من الروتين الحكومي اقتصاد الدولة.
- إعداد التقارير حول التقدم المحرز في الحدِّ من الأعباء التنظيمية وتحقيق التزام الحكومة لخفض الروتين الحكومي بمقدار 500 مليون دولار بحلول عام 2011.

مُقتبس من الموقع الإلكتروني لمكتب التنظيم الأفضل لإدارة رئاسة الوزراء ومجلس الوزراء

http://www.betterregulation.nsw.gov.au/minister_for_regulatory_reform/role_of_the_minister

والآن، قد حان الوقت لعقد مناقشة مع الوزير/الوزيرة التي/الذي تعملين معه/معها. ونورد في الصفحات التالية تمريناً قصيراً ربما تتمكن بعضكُنَّ أو رئيسة الكادر من القيام به. وإذا لم تكوني تشغلين منصب في الوزارة يسمح لك القيام بهذا النوع من التمارين، فإنك قد ترغبين في إجراء مناقشة مع مدير شؤون المكتب لمعرفة إذا كان بمقدوره الإجابة على هذه الأسئلة من أجلك نيابة عن الوزير/الوزيرة.

التمرين الأول: فهم الدور الذي يلعبه/تلعبه الوزير/الوزيرة الذي/التي تعملين معه/معها

عندما يتوفر للوزيرة التي تعملين معها بعض الوقت، اسألها إذا كانت تستطيع التحدث معك لمناقشة الأسئلة التالية. لا يوجد إجابات صحيحة أو خاطئة ولكن من الأهمية بمكان أن تكوني أنتِ والوزيرة تفهمان بعضكما البعض فهماً جيداً. ويمكن القيام بذلك من قبل أي موظف في المكتب، أو من قبل رئيسة الكادر (أو من يساويها من حيث المنصب) كما يمكن مشاركته مع بقية أفراد الكادر. (الوقت المُقدَّر: 30 دقيقة)

تقييم الوزارة
نوع الحكومة (نيابية، رئاسية، مختلطة، إلى آخره):

اسم الوزارة ووصف لمهنتها (تفويضها):

أسئلة مطروحة للنقاش مع الوزير/الوزيرة
لماذا تعتقدين أنه قد تمَّ تعيينك لشغل منصب وزيرة؟ ما هي الخبرات التي تتمتعين بها؟

برأيك، ما أفضل الصفات التي تتصفين بها بصفتكِ وزيرة؟

ما أفضل الصفات التي يجب أن تتصف بها الموظفة الحكومية برأيك؟

ما أهم نواحي المهمة (التفويض) الموكل إليك برأيك؟

برأيك، ما هي أفضل الخدمات التي تقدمها وزارتك لبلدك؟ وما هي أكثر الخدمات التي تحتاج إلى تحسين؟

ما هو أهم شيء تقوم به الموظفة الحكومية في اعتقادك لتساعد في تلبية المهمة/التفويض المنوط بك وتقديم تلك الخدمات؟

عندما تنتهي فترة توليك لمنصبك، ما المآثر التي تأملين تركها أو المحاسن التي سيذكرها الناس أكثر شيء؟

ما أهم الأشياء التي يمكن أن تقوم بها الموظفة الحكومية لمساعدتك في تحقيق تلك الأهداف؟

هل من أية تعليقات/ملاحظات ختامية حول دورك كوزيرة وكيف يمكن أن تقدم الموظفات الحكوميات المساعدة؟

القسم الثاني: إدارة المكتب والأدوار

بعد أن تكوّن لديك فكرة الآن عن فهم الوزير/الوزيرة لدوره/دورها في الحكومة وما يتوقعه الوزراء من موظفي القطاع المدني الذين يعملون لديهم حتى يقوموا بتحقيق رؤيتهم، فقد حان الوقت الآن للنظر إلى كيفية إجراء هذه العملية. فلكي يكون أي مكتب فعالاً، فإنه لا بدّ من وجود توجيّهات محددة تكون صارمةً إلى الحد الذي يضمن تنفيذ أعمال الوزارة، ومرنة في الوقت ذاته إلى الحد الذي يسمح بالتعامل مع الحالات الطارئة والتغير في بيئة العمل في بلد مليء بالتغيرات. **وباختصار، فإنه يلزم أن يكون في مكتبك خريطة لمعرفة الأفراد العاملين فيه ومعرفة اختصاصاتهم وما يقومون به.**

يبدأ تنظيم المكتب من الأعلى نزولاً إلى المستويات الأدنى، فإن لم في يوجد في المنظمة قائد قوي يستمد منه بقية أعضاء الفريق توجيهه والدعم، فإن هذه المنظمة ستؤول إلى الانقسام وإلى الافتقار إلى التنسيق، وسيتهور حالها من دون توجيه. وعلى الرغم من ذلك، يجب أن نتذكّر، حسب ما صرّحت به الفاضلة نجاح علي إسماعيل، وهي عضوة في المعهد ومُعلّمة في وزارة التربية والتعليم في البحرين قائلةً: "القيادة لا تعني تقلد مناصب رفيعة، بل إنّ القيادة ترتبط بالشخص ذاته واحترامه لذاته والتأثير الذي يخلقه لتغيير الآخرين إلى الأفضل."

بناء على هذا، فإنه يلزمك أن تفكري لبضع دقائق بالسمات التي يجب أن تمتلكها القائدة الجيدة. فكري بما تريدين من القائدة، من الشخص الذي تسعين للحصول منه على التوجيه والإرشاد في المقام الأول. ثم فكري بما قد ترغبين في تقديمه لمن هم حولك لو كنت أنت في محل القيادة. وعند الانتهاء من هذا، تفحصي القائمة التالية وانظري إن كنت قد فكرت بالأمر التالية.

سمات القادة الناجحة:

- ✓ رؤية واضحة ومحدّدة للرسالة؛
- ✓ الفهم الكامل لفريق العمل، وأهدافه، والعوائق التي يواجهها، والسمات التي يتمتع بها أعضاء الفريق؛
- ✓ الثقة بالنفس والاعتناء بالقضية التي تعمل من أجلها والإيمان بالفريق، إلى جانب الشجاعة لتقديم العون لأفراد الفريق؛
- ✓ التواضع الذي يمكّنها من القيام بالمهام التي تطلبها من أفراد الفريق، إلى جانب القيام بالعمل الضروري لتحقيق هدف الفريق؛
- ✓ التمتع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حتى لو كانت صعبة؛
- ✓ البصيرة النافذة لوضع الخطط، واستشراف القضايا والتعقيدات، والتحصير من أجل النجاح، والتمتع بمهارات التنظيم للتعامل مع هذه الجوانب؛
- ✓ امتلاك مهارات التواصل التي تعزز قيم الانفتاح والاحترام الضرورية للعمل الجماعي الناجح، والقدرة على الحفاظ على المعنويات العالية بين أفرادها؛
- ✓ الشعور بأهمية مكافأة أفراد الفريق، أكان بالإطراء الشفوي، أو غيرها من الحوافز، فيجب أن تدرك القائدة أن أفراد الفريق يريدون أن يعلموا إن كانوا يقومون بالعمل الصحيح، أو إن كانوا يرتكبون الأخطاء في عملهم؛
- ✓ الشجاعة في طلب معرفة آراء الآخرين، وتقبلها منهم عند الحاجة إليها، حتى لو كانت تختلف عن وجهات النظر التي لديها؛
- ✓ الطبيعة الإيجابية، لأنّ إيجابية القادة سينعكس أثرها على كل الجوانب الأخرى- وفي المقابل، إن كانت القائدة تعاني من يوم سيء، فإن هذا الشعور سينتقل للجميع من حولها؛
- ✓ الحكمة في التعامل مع المشاكل: إن القادة الناجحين يعرفون أن الأخطاء تقع على الدوام، وأنه لا يوجد إنسان كامل، ويعلمون كذلك أن المحاسبة على كل هفوة ستخلق بيئة عمل عدائية، كما سيقضي على معنويات فريق العمل؛

بالإضافة إلى ذلك، وحتى يتمكن المكتب من العمل بشكل صحيح، فإنه يجب على الجميع أن يعرف ما هو المتوقع منهم، وما تشتمل عليه مهامهم اليومية، وما هي مهام الآخرين في المكتب. وهذا يضمن القيام بجميع المهام في المكتب وإتمامها، وعدم قيام شخصين اثنين بالمهمة ذاتها، وذلك كي لا يكون هنالك تكرار في العمل وما ينجم عن ذلك من انعدام للفاعلية.

وتقدّم إلينا إحدى عضوات المعهد من دولة اليمن مثلاً جيداً حول كيفية الحفاظ على تدفق الحوار قائلة: "بعد التدريب الذي أجراه المعهد، فأبديت بدأت عقد اجتماعات شهرية مع الموظفين لمناقشة المشاكل الإدارية والعملية وإيجاد حلول لها. ومن ثمّ قدّمت محاضرات الاجتماعات إلى رئيسة اللجنة".

وأخيراً وليس آخراً، وبما أنّ كلّ وزارة موكّلة بمهام مختلفة ولكل منها نطاق واسع من المسؤوليات، فإنه سيكون من المستحيل أن يتمكن كاتبٌ واحد من تفصيل القاعدة التنظيمية التي يحتاجها المكتب وكل منصب ومسؤولياته والتسلسل الإداري في المكتب. غير أنّ قيامك أنت بتحديد ذلك ليس أمراً ممكناً فحسب، بل وأساسياً كذلك. ونقدم إليك فيما يلي بعض المناصب والمسؤوليات الأساسية في مكتب الوزير/الوزيرة، كي تتمكني من البدء:

رئيسة الكادر

إنّ رئيسة الكادر هي المسؤولة عن جميع أفراد الكادر في المكتب، وهذا يشمل مكتب الوزارة ومكتب الوزير/الوزيرة الشخصي. ولرئيسة الكادر مسؤوليتان أساسيتان: إدارة تحركات كافة أعضاء الكادر، والعمل كعنصر تواصل رئيسي مع الوزارات الأخرى، والبرلمان، ورئيس الوزراء، وقادة الحزب إن لزم ذلك. وباستثناء الوزير/الوزيرة، فإن رئيسة الكادر هي التي تتخذ أصعب القرارات وتحمل أكبر المسؤوليات.

أمينة الخزانة أو مديرة الشؤون المالية و كادر قسم المحاسبة

تكون أمينة الخزانة أو المسؤولة الرئيسية عن الشؤون المالية مسؤولة عن جميع كادر المحاسبة في مكتب الوزير/الوزيرة الشخصي وفي الوزارة. وتشتمل مسؤولياتها على الإشراف على الأموال المخصصة للوزارة من البرلمان، والدفعات التي يتم تقديمها للمكتب أو لتغطية نفقات البرنامج، والحرص على أن تكون الوزارة ملتزمة بإجراءات وقوانين التدقيق والمحاسبة في الدولة.

المديرة التنظيمية والكادر التنظيمي

تكون المديرة التنظيمية مسؤولة عن الكادر المسؤول عن تطوير القوانين والأنظمة الضرورية لتطبيق القوانين التي يسنها البرلمان. وتشتمل مسؤولياتها مراقبة التشريعات التي يقرها البرلمان، وكتابة مسودات لقوانين من أجل تطبيقها، والتنسيق مع الوزارات الأخرى من أجل تعميم نظام جديد، ومراقبة تحركات المؤسسات الأخرى التابعة للوزارة، وتنسيق جهود التحالف.

المديرة التشريعية وكادر القسم التشريعي

تكون المديرة التشريعية مسؤولة عن الكادر التشريعي وتطوير السياسات في المكتب. وتشتمل مسؤولياتها على تزويد الوزير/الوزيرة بمسودة بالمبادرات الخاصة بسياسة المكتب وتنسيق الإستراتيجية لسنّ القوانين، ومراقبة أعمال البرلمان، وتقديم الاستشارة للوزير/الوزيرة بخصوص السياسات، ومراقبة تحركات كافة المؤسسات التابعة للوزارة، وتنسيق جهود التحالف.

مديرة الاتصالات وكادر قسم الاتصالات

تكون مديرة الاتصالات مسؤولة عن جميع عمليات التواصل الخارجية والكادر الذي يدعم هذه العمليات في المكتب. وتتضمن مسؤولياتها تطوير إستراتيجيات التواصل وبيانات السياسة نيابة عن الوزير/الوزيرة. كما تكون هي المخولة فقط للحديث نيابة عن الوزير/الوزيرة.

مديرة المكتب وكادر المكتب

تكون مديرة المكتب مسؤولة عن جميع القضايا الإدارية واللوجستية التي تعرض للمكتب. وتشتمل مسؤولياتها على متابعة جدول أنشطة الوزير/الوزيرة، والتعامل مع جميع قضايا الموارد البشرية في المكتب، وضمان أن يكون في المكتب جميع التجهيزات التي يحتاجها وأن تكون جميع المعدات فيه تعمل بشكل سليم. وتكون هي الشخص الوحيد المخول لتقديم الدفعات المالية نيابة عن مكتب الوزير/الوزيرة الشخصي.

مُنسَقَة شؤون المواطنين وكادر شؤون المواطنين

تتعامل منسقة شؤون المواطنين مع جميع استفسارات وطلبات المواطنين المقدمة شخصياً إلى الوزير/الوزيرة وتسعى لمتابعتها، كما تشرف على جميع الخدمات التي أوصى/أوصت الوزير/الوزيرة بتقديمها.

وفي النهاية، وحتى يكون المكتب قادراً على العمل بشكل جيد، فإنك لا تحتاجين إلى مجرد قائد ناجح ومهام محددة، ولكن يجب أن يدرك كل شخص في المكتب طبيعة التسلسل الإداري. وهذا الأمر لن يقلص من حالة عدم الفعالية وحسب، بل وسيحد كذلك من التوتر داخل المكتب؛ فحين يكون كل فرد مدركاً لطبيعة التسلسل الإداري فإن ذلك سيجعل المكتب قائماً على أساس متين، كما سيتيح للجميع أن يعرف من هو الرئيس ومن هو المرؤوس.

التمرين 2: تنظيم المكتب

يجب على كل فرد من أفراد المكتب أن يقوم بتعبئة النموذج التالي عن نفسه بكل ما أمكن من الأمانة والصدق. أما في الوقت الحالي، وقبل مراجعة النماذج، يجب على المشرفة (المشرفات) على الكادر، أو الوزير/الوزيرة، أن تقوم بتعبئة النماذج الخاصة بكل من تشرف عليهم/عليهن من أفراد الكادر. ثم يجب المقارنة والمقابلة بين الوثائق- ويجب الإجابة على هذين السؤالين: هل هنالك تقارب في وجهات النظر؟ هل أجاب الجميع على الأسئلة بالطريقة ذاتها؟ إن لم يكن الأمر كذلك، فإنه يجب على مشرفة (مشرفات) الكادر أو الوزير/الوزيرة أن يستخدم/تستخدم الوثائق، جنباً إلى جنب مع المعلومات المتوفرة من التمرين الأول المتعلقة بعملية تنظيم المكتب. (الوقت المقدر: ساعة واحدة)

اسم الموظفة: _____ المسمى الوظيفي: _____

الوصف الوظيفي:

أربعة مهام يومية اعتيادية:

أربعة مسؤوليات رئيسية:

المشرفة المباشرة:

مشرفة المكتب:

أربعة أشخاص لا يتبعون لك:

أربعة أشخاص يتبعون لك (إن وجد):

اذكري المسمى الوظيفي لموظفة أخرى في المكتب، وصفي مهمتها ومسؤولياتها وواجباتها اليومية والمشرفة عليه:

لا تتردي في استخدام نسخ أخرى من هذه الصفحات لإتمام هذا التمرين.

القسم الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي والتحضير

بعد أن عرفت رؤية الوزير/الوزيرة، وبعد أن قمت بتخطيط مكتبك، فقد حان الوقت لتفعيل الجوانب العملية لهذين الأمرين، ونستهل هذا مع الخطة الإستراتيجية.

لا تكون الإخفاقات في أغلب الأحيان نتيجة نقص في المهارات أو الذكاء أو ضعف الالتزام بغاية ما، إنما يكون سبب أكبر الإخفاقات هو عدم التخطيط. فنحن عندما نواجه تحديات أو أهدافاً عظيمة نرى أن كثيرات منا يندفعن إلى البدء في العمل وإهمال مراحل التخطيط، أو يتملكننا الخوف من صعوبة المهمة ونحسب أنها أكبر من أن يُخطَّط لها. وهذا أمر مؤسف حقاً، خاصةً إن علمنا أن هناك ثلاث خطوات فقط لأي خطة:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف (الأهداف).

الخطوة الثانية: تحديد من سيعمل على تحقيق هذه الأهداف وكيف سيقمن بذلك.

الخطوة الثالثة: مراقبة وتقييم سير العمل، وإجراء التعديلات حين يلزم.

إن إدارة الوقت ووضع الخطة الإستراتيجية لن تساعد على تحسين جودة عملك فحسب، بل ستساعد أيضاً على الحد من الأخطاء التي يتم ارتكابها وعدم إغفال شيء من الأمور الأساسية، بالإضافة إلى تخفيف مستوى التوتر والضغط في حياتك اليومية، ومنحك مزيداً من الوقت كي تقومي بالأمور التي تريدينها. كما توضح الفاضلة نجاح من وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قائلة: "إنني أستخدم التخطيط الإستراتيجي لصياغة المناهج والخطط الدراسية التي أقوم بتدريسها. ويعمل هذا على توفير الكثير من الوقت والجهد ويساهم بشكل كبير في تحديد إذا كنت قد حققت الأهداف التي حددتها أم لا. كما أنه يقدِّم إليّ مؤشراً على نجاحي ويساعدني على تحسين الخطط الدراسية في المستقبل". ويُقال إن ساعة واحدة من التخطيط توفر ساعات عديدة من التشوُّش- ولكن من مَن يملك الوقت ليختبر صحة هذه النظرية على أية حال؟

لكن وقبل أن نبدأ، فلننظر إلى هذه القائمة من النصائح والتنبيهات حول إدارة الوقت:

- ✓ قومي بإعداد قوائم المهمات لمتابعتها.
- ✓ قومي بتنظيم المسؤوليات الموكلة إليك وقائمة المهام- صنفي النقاط المتشابهة معاً وقومي بأدائها واحدة تلو الأخرى.
- ✓ قومي بالتخلص من عوامل التشنيت أثناء العمل، مثل تنبيهات البريد الوارد على جهاز الحاسوب وضعي جرس هاتفك على النمط الصامت وأغلق باب المكتب، عندما يمكنك ذلك، أو يُمكنك وضع سماعات الأذن أثناء العمل.
- ✓ قومي بتخصيص الوقت للمهام بكل ما أمكن من أمانة، فلا تخصصي وقتاً أكثر من اللازم لإتمام مهمة ما، ولا تعطيهما أقل مما تستحقه من الوقت كذلك.
- ✓ لا تتردي في تفويض المسؤوليات
- ✓ لا تنسي وضع التفاصيل المهمة على قائمة المهام
- ✓ لا تنسي أن تذكرني ما قمت به من أعمال، وذلك لتعرفي ما أنهيته من الأمور وما يجب عليك فعله.

إذاً، فلننظر الآن إلى ملف النقاش الذي قمت بإنشائه أنت والوزير/الوزيرة؟ ما الذي أرادت أن تُحققه في المكتب؟ كيف أرادت أن تترك مآثر باقية لها؟ وما المطلوب منها؟ ما هي الخدمات التي يجب على الوزارة تقديمها الآن؟ وما هي الخدمات التي يجب على الوزارة تقديمها، وما هي القواعد التي يجب تعميمها من أجل تطبيق القوانين التي يقرها البرلمان أو التي من المتوقع أن يوافق عليها في المستقبل؟

مثال على قائمة المهام:

- (1) مهام الكتابة:
 - كتابة كلمة افتتاحية لجلسة اللجنة (يجب أن تجهز غداً- سارية تقوم بعملية البحث)
 - تقرير بحثي حول قضية المياه (يجب أن يجهز الأسبوع القادم- اطلبي المساعدة من فداء)
 - مسودة خطاب للوزارات الأخرى لطلب دعمهم لقضية المياه (يجب أن تجهز اليوم)
- (2) الرد على المكالمات الهاتفية:
 - شكاوى بخصوص التعليم (10 مكالمات)
 - مكتب الوزير حسين بخصوص لقاء التحالف (اتصلت به مرة، ولم يعاود الاتصال. حاولي ثانية غداً)
 - مقابلة مع صحيفة محلية (أكدي الموعد مع الوزير/الوزيرة أولاً)
- (3) جدولة المهام:
 - تأكيد جميع المواعيد ليوم غد (15 موعداً)
 - حددي موقع حفل العشاء ليوم الخميس
 - حددي اللباس الذي سترتدينه في فعالية يوم الاثنين (يمكن أن يكون لباساً غير رسمي؟)

إن عملية تحديد الأهداف تشبه في بساطتها عملية كتابة قائمة ما- وهذا ما يلزمك القيام به. جهّزي قائمة بسيطة بالأمر التي ترغبين بالقيام بها في منصبك/منصبك كوزير/وزيرة خلال الأشهر الستة القادمة أو السنة أو السننتين القادميتين أو أي إطار زمني لعمل المكتب الوزاري.

قومي بعد ذلك بترتيب هذه القائمة حسب الأولويات. فيجب عليك تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها أولاً نظراً للتفويض، ومن ثم تحديد الأهداف ذات الأولوية الأكبر. ومن الجيد كذلك تحديد النقاط التي من الأسهل إنجازها أولاً، وذلك لانتهاء منها والانتقال إلى الأهداف الأكبر.

والآن، هل تذكرين الخريطة التي قمت بإعدادها عن مكتبك؟ ابدي بتوزيع الأفراد على الأهداف، وحددي المسؤول عن كل هدف حتى يعلم الجميع من هو المسؤول النهائي عن إتمام مهمة ما. قومي بإعداد خطط إضافية مع الخطط الأصلية: ما هو أول شيء عليك فعله لتحقيق هذا الهدف؟ ما هو الأمر الثاني؟ وما هو الثالث؟

وأخيراً، يجب عليك مراقبة سير العمل. ما هي الأهداف التي تم تحقيقها ولماذا؟ هل كان ذلك بفضل العمل الجيد من قبل الكادر؟ هل كان المناخ السياسي مناسباً؟ هل كان من السهل الحصول على تلك الموافقة؟ إن إدراك الكيفية والسبب وراء تحقيقك لهذه الأهداف سيساعدك على فهم الدروس المستفادة في تحقيق النجاح مع الآخرين.

كما يجب عليك في المقابل معرفة سبب عدم تحقق بعض الأهداف. فمن الممكن أن عدد أفراد الكادر العاملين على مشروع ما غير كاف، وربما كان هناك عدد كبير من أفراد الكادر يعملون على المشروع مما يؤدي إلى الافتقار إلى التوجيه والإرشاد، أو أن هذا الكادر لم يكن يؤد عمله بشكل جيد، أو ربما كان الوقت غير مناسب لتحقيق تلك النقطة على الأجدة. ربما كنت تحاولين تحقيق العديد من الأمور في آن معاً، ولم يكن ثمة مجال لتحقيق هذه المهمة. كل هذه احتمالات واردة، ولكن المهم هو أن لا تتهربي من التعامل مع الإخفاقات، بل تعلمي منها، وتقدمي من خلالها، وحاولي علاجها، كما يلزمك في بعض الأحيان أن تتقبلي أن بعض الأمور يستحيل تحقيقها.

وخيرُ مثال نسوقه على كيف آلية سير ما سبق ذكره جاء على لسان عضوة من عضوات المعهد من اليمن إذ تقول: "إنني أقوم عادة بالتخطيط لعملتي ليس على أساس يومي أو شهري وإنما أقوم بذلك كل ثلاثة أشهر، إذ أقوم بصياغة خطة للعمل لنتمكّن من تنفيذ عملنا وفقاً للخطة السنوية التي نستلمها من رؤسائنا".

وإنه لمن الضروري إدراك أنه في الوقت الذي يكون فيه وضع الخطة الإستراتيجية أمراً يساعد على ضمان أن يكون كل فرد يعمل في الاتجاه ذاته، إلا أن الأنشطة اليومية هي التي تعمل على تنفيذ خطة العمل. إن الوزراء هم شخصيات عامة تُمثّل واجهة الوزارة والحكومة وتمثّل في بعض الأحيان حزباً سياسياً. ولذلك فإنه من الضروري أن يكون الوزراء مستعدين دائماً لبذل أفضل ما لديهم من قدرات بغض النظر عن مدى اختلاف أنشطتهم من وزارة إلى أخرى ومن يوم إلى آخر. كما أنّ حضور الجلسات التي تعقدها اللجان وعقد الاجتماعات والتعامل مع وسائل الإعلام، كل هذه الجوانب تتطلب التخطيط ولا يجوز إغفالها. وفي واقع الأمر، إن التخطيط على المستوى العام وإغفال التخطيط للمهام اليومية القصيرة، لا يعني سوى المزيد من المشاكل وكأنه لم يتم التخطيط بالكامل.

خطة الموظفة الحكومية الخاصة بالتحضير لجلسات استماع واجتماعات أو أحداث أخرى عامة لإلقاء كلمة

الخطوة الأولى: إخبار الوزير/الوزيرة

يجب على المديرية التشريعية أن تدرك تماماً القضية (أو القضايا) التي يقمّ الوزراء شهادتهم حولها أو يتحدثون بخصوصها، كما يجب أن تقوم هي وكادرها بإعداد بحث حول القضية. ويجب الاستعانة بمجموعة متعددة من المراجع المتعلقة بشتي جوانب القضية وحتى لو كانت تتعارض مع الوزير/الوزيرة وذلك من أجل تزويد الوزير/الوزيرة بالمعلومات المحايدة الموضوعية القائمة على الحقائق. ويجب ترتيب هذه المواد في وثائق يسهل قراءتها ومن ثم تقديمها للوزير/الوزيرة قبل مدة كافية من الوقت حتى يتسنى له/لها قراءة جميع المعلومات وطرح الأسئلة التعقيبية أو للحصول على مزيد من التوضيح حول الأمور غير الواضحة لهم.

نصيحة مفيدة: إن موسوعة ويكيبيديا (www.wikipedia.com) هي موقع إلكتروني متميز يساعد في عملية البحث، وذلك لأنه ببساطة يقوم بالعمل نيابة عنك! إن هذا الموقع لا يقدم مجرد المعلومات الأساسية عن كل شيء، ولكنّ الكتاب في هذه الموسوعة يشيرون كذلك إلى المراجع والروابط الإلكترونية التي استفادوا منها أثناء كتابتهم للصفحة، حيث يمكنك الرجوع إليها للحصول على مزيد من المعلومات التفصيلية إن لزم ذلك.

نصيحة مفيدة: لا تترددي في البحث عن أي أمر باستخدام محرك البحث "جوجل"! فإن لم تجدي ما تبحثين عنه في موقع الويكيبيديا، فإنه سيكون موجوداً على الأغلب في مواقع أخرى، وغالباً ما يكون جوجل بارعاً في العثور عليها.

الخطوة الثانية: إعداد خطاب الوزير/الوزيرة

يجب على مديرة الاتصالات عند الانتهاء من جمع المعلومات أن تعتمد إلى كتابة مسودة للبيان نيابة عن الوزير/الوزيرة. ويجب أن يشتمل البيان على أرقام محددة وأدلة واقتباسات مباشرة. واحرصي على أن يتناسب البيان مع الوقت المخصص له، وأن يكون ثمة مجال للأسئلة في النهاية أو مزيد من التوضيح يقدمه أفراد من الجمهور. ويجب تقديم البيان للوزيرة قبل وقت كاف حتى تتمكن من إجراء تعديلاتها عليه وأن تتمرن على إلقائه. ومن غير المحبذ على الإطلاق أن تتحدث الوزيرة مرتجلة أو من دون أن يكون لديها أي فكرة عما يجب أن تتحدث عنه، لأن العاطفة قد تدفع إلى إصدار تعليقات غاضبة أو الإدلاء بمعلومات خاطئة دونما قصد.

نصيحة مفيدة: ابتعدي عن الأدلة المتناقلة والمتداولة شفويّاً أو الأمثلة الافتراضية أو استخدام المعلومات التي لا يمكن للوزيرة أن تدعمها بمصدر أو حقائق أو أرقام. وهذا يساعد في أن تكون الحجة قوية وأبعد عن التقنيد.

نصيحة مفيدة: لا تتردي في ذكر تجارب شخصية للوزيرة أو الأشخاص الذين يعيشون في الدولة أثناء إعداد البيان؛ فالحقائق والأرقام تمثل الأساس الذي يمكن الاستناد عليه، أما القصص الشخصية فهي بمثابة الروح التي تساعد على وصول الرسالة لقلوب الناس.

الخطوة الثالثة: أعدّي الوزيرة للمواجهة

يجب أن تعرفي أنت الوزيرة ما هي البيئة التي ستواجهونها - أي بيئة عدائية؟ أم مساندة؟ أم بيئة تبادل للمعلومات فقط؟ وحاولي بناءً على ذلك أن تتوقعي نوع الأسئلة التي يمكن أن توجه الوزيرة من قبل أعضاء اللجنة أو الصحفيين وأن تجهزي الإجابات المناسبة لها وخاصة الإجابات الصعبة. وقد لا تريدين طرح مثل هذه الأسئلة ولكن ربما يقوم شخص ما بطرحها. كما يتوجب عليك معرفة المقولات التي كان خصمك يُرددها وجّهزي إجابات للانتقادات التي قد يوجّهونها. وساعدي الوزيرة في تطوير مهارة الخطابة لديها وفي أن تتمرن بأكبر قدر ممكن قبل حضور الاجتماع أو المقابلة.

نصيحة مفيدة: قومي بتجهيز ورقة خاصة بالحقائق والأرقام حتى تتمكن الوزيرة من التنقل بينها بسرعة، في حال تم توجيه سؤال لها.

نصيحة مفيدة: استعيني بأصدقائك إن كنت تتوقعين بيئة عدائية! قومي بتزويدهم بالأسئلة التي من شأنها أن تظهر الوزيرة وسياساتها بصورة مُشرقة أو أن تدعم النقاط التي كانت تتحدث حولها.

دليل الموظفة الحكومية لترتيب الأحداث

- ✓ لا يلزم الرد على دعوات الاجتماعات والفعاليات إلا إن كان هنالك فرصة معقولة لذهاب الوزيرة إليها.
- ✓ إن تم التأكيد على الحضور ولم تتمكن الوزيرة من الذهاب، فإنه يجب إرسال مذكرة شخصية أو رسالة إلكترونية أو الاتصال هاتفياً من قبل الوزيرة تُعرب عن أسفها لعدم الحضور.
- ✓ يجب الإشارة على التقويم إن كان يتوجب على الوزيرة أن تحضرَ فعالية ما أو إن كان من المقترح أن تفعل ذلك، وذلك كي تتمكن من التعديل على جدول الأعمال في حال طرأ أي تعارض غير متوقع في المواعيد.
- ✓ لا تنسي احتساب الوقت للسفر/التنقل وإجراءات الوصول والاصطفاف والإجراءات الأمنية أو غيرها من الإجراءات المتعلقة بالاجتماعات ومواعيد الفعاليات وترتيب المواعيد لفعاليات أخرى.
- ✓ يفضل عند الإمكان التأكيد على مواعيد الاجتماعات والفعاليات قبل يوم واحد من انعقادها.
- ✓ لا تقوم مديرة المكتب الجيدة بجدولة المواعيد وحسب، بل تحرص كذلك على أن تحضر الوزيرة المواعيد التي تم التأكيد عليها. وقد يشمل هذا على تذكير الوزيرة بهذه المواعيد والترتيب لوجود السيارة أو غيرها من وسائل النقل وتنسيق الترتيبات الأخرى.
- ✓ يجب أن تعلم مديرة المكتب أو عضوة الكادر المسؤولة عن جدولة المواعيد بمكان تواجد الوزيرة أثناء ساعات العمل، وهذا يساعد على التأكد من أنها تتبع الجدول المقرر وأنها لا تخلف المواعيد التي تم التأكيد عليها.
- ✓ يجب أن تعرف مديرة المكتب كذلك بالأمور المتوقع أن تقوم بها الوزيرة، كإلقاء خطاب أو حضور احتفال أو النقاط صورة لها، وذلك قبل التأكيد على الموعد وذهاب الوزيرة لتلك الفعالية.
- ✓ تأكدي دائماً دائماً من معرفة الوزير/الوزيرة إذا كانت الصحافة ستغطي الحدث أم لا. إذ أن الصحافة تظهر أحياناً بصورة مفاجئة ولكن يجب أن تكون من أولوياتك محاولة أن تعرفي ذلك مسبقاً.
- ✓ يجب أن يكون لدى مديرة المكتب علم مسبق من سيحضر اللقاء أو على الأقل عدد الحضور المتوقع في اللقاء أو الفعالية، والمدة التي من المتوقع أن تمضيها الوزيرة هناك.
- ✓ فيما يتعلق بالاجتماعات التي ترغب الوزيرة بحضورها، يجب أن تُقيمي ما إذا كان الاجتماع ضرورياً حقاً في المقام الأول، وهل هي قضية تستحق الوقت والجهد والمال ليتم الاجتماع من أجلها؟ وهل من الممكن التوصل إلى حل بوسيلة أخرى؟ هل هنالك فرصة معقولة لنجاح الاجتماع؟ إن كان الأمر خلاف ذلك، فيجب التفكير بدلاً من ذلك بخيار آخر كإرسال خطاب أو رسالة إلكترونية أو إجراء مكالمة هاتفية أو ما شابه ذلك.
- ✓ فيما يتعلق بالاجتماعات التي تقع ضمن جدول أعمال الوزيرة، فإنه من الضروري إن أمكن أن يتم إعداد أجندة و/أو وضع أهداف بخصوصها. ويجب أن تعلم الوزيرة قبل وقت كافٍ الوقت الذي سيستغرقه الاجتماع، ويجب أن تنبه مديرة المكتب أو مسؤولة الكادر من سيحضر الاجتماع بضرورة الالتزام بهذا الوقت. وفي حال تجاوز الاجتماع للوقت المحدد، لا تنتظري من الوزيرة أن تقوم بإنهائه، فإن هذه مهمة من مهام الكادر.
- ✓ فيما يتعلق بالاجتماعات الخاصة بقضايا مهمة أو مع أشخاص مهمين، فإن على الوزيرة أن تكون مستعدة لها كما لو كان الأمر في جلسة استماع مع اللجنة أو في لقاء صحفي.

أشياء أخرى معرفتها مفيدة قبل انعقاد الحدث:

الحصول على الوجهة الدقيقة للذهاب إلى الفعالية والرجوع منها	تحديد النفقات أو الرسوم أو التبرعات المالية المطلوبة للدخول
قانون الهمدام	خيارات الاصطفاف: خدمة اصطفاف السيارة (Valet)؟ أو الاصطفاف في الشارع فقط؟ أو توفر الكراج (المرآب)؟ أو خدمة كبار الشخصيات (VIP)؟
بطاقة الهوية أو أي وثيقة مطلوبة للدخول	معرفة وقت انتهاء الفعالية (كي لا تتغيب عنها في حال تأخرت عن الحضور)
معرفة إن كانت الفعالية تشتمل على عشاء أو وجبة طعام	معرفة إن كان وسائل الإعلام تغطي الفعالية أو إن كان هنالك تواجد للمصورين.
معرفة إن كان يسمح للأزواج و/أو الأطفال الحضور	

القسم الرابع: العمل الجماعي

يد واحدة لا تصفق

والآن، وبعد أن تكونت لديك الرؤية، وتم تنظيم المكتب، ووضعت الخطة الإستراتيجية، أصبحت التحضيرات جاهزة لأنشطتك اليومية، فما هي الخطوة التالية؟ يجب أن تجتمع كل هذه الجوانب في جهد منظم بشكل جيد لفريق ذي فعالية عالية. لا يمكن أن يكون فرد واحد خبيراً بكل شيء، ثم إن تقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات، والاستماع إلى الأفكار، وجمع المصادر، لتحقيق هدف مشترك سيؤدي إلى تحقيق نتائج أعظم مما يمكن أن يحققها أي جهد شخصي مهما بلغ.

والآن، فإنه يجدر بك أن تفكري لعدة دقائق بمفهوم "الفريق"، وأن تفكري ببعض فرق العمل التي كنتِ أحد أفرادها. وكما أشارت الفاضلة نجاح: "يجب أن نعمل معاً كفريق واحد لا كمجموعة واحدة" في وزارة التربية والتعليم. إذن، ما الذي يجعل من المجموعة "فريقاً"؟ عندما عملتِ كفرد من أفراد فريق، ما الذي جعل ذلك الفريق قوياً أو ضعيفاً؟ ما هي السمات التي كان يمتلكها أفراد ذلك الفريق؟ وما هي السمات التي امتلكها الفريق بمجموعه؟ ما الذي كان سيؤدي إلى تفكك الفريق أو ما الذي أدى حقاً إلى تفككه؟ وعندما تفرغين من التفكير بهذه الأسئلة تفحصي هذه القائمة وانظري إن كنتِ قد فكرت بهذه الأمور.

✓ **الاحترام المتبادل** - يجب على كل فرد من أعضاء الفريق، وبغض النظر عن المنصب أو مستوى الخبرة، أن يحترم رأي كل فرد آخر وإسهاماته في الفريق. ولا يلزمك أن تتفق دائماً مع ما يقال، ولكنه يلزمك دائماً أن تصغي لما يقال.

✓ **التواصل المفتوح** - يجب أن يكون جميع أفراد الفريق منفتحين في التعبير عن الأفكار والنتائج والتحديات فيما بينهم، إذ إن الاحتفاظ بالمعلومات دون نشرها قد يؤدي إلى الفشل أو عدم تحقيق النتائج.

✓ **الجهد المشترك** - يجب أن يكون جميع أعضاء الفريق على استعداد لتقديم المستوى ذاته من الجهد لخدمة الهدف الذي يتم العمل من أجله، تماماً كما الآخرين، وأن يتم ضم هذا الجهد إلى جهود الآخرين. وإن جعل الآخرين يقومون بعمل أكبر، أو أن تسعى لأداء كل شيء بنفسك سيعود بالأثر السلبي على الفريق.

✓ **التنظيم القوي** - يجب على أعضاء فريق العمل أن يعرفوا تماماً ما هي مهمتهم في الفريق، ولمن يتبع كل منهم، ومن الذي يتبع لهم، ما هي كيفية عملهم مع غيرهم من فرق العمل الأخرى. وإن عدم وجود قاعدة لتنظيم العمل الجماعي سيؤدي إلى عدم الاستقرار وإلى الإرباك، مما سيحول دون تحقيق أهداف الفريق.

✓ **الخطط الإستراتيجية** - يجب أن يعرف جميع أعضاء الفريق ما هو الهدف النهائي أو الأهداف النهائية للفريق، وكيف ينوي الفريق، بمجموعه، تحقيق هذه الأهداف. ومن دون الخطة الإستراتيجية، فإن الفريق سيصبح مشتتاً ولا يمتلك طريقاً واضحاً ليسير عليه.

وإلى جانب هذه السمات التي ذكرناها، فإنه يجدر بفريق العمل أن يعرف نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، وأن يحدد الفرص والتحديات التي سيواجهها. أما الفريق الذي يغفل عن نقاط ضعفه والتحديات التي يواجهها لن يتمكن من التعامل معها والتخلص منها، والأهم من ذلك أن الفريق قد يتمكن من تحويلها في أغلب الأحيان إلى صالحه. ولننظر الآن إلى بعض "نقاط الضعف" أو "التحديات" لنتعمق في نقاش هذا الجانب.

لنفترض أن فريق العمل لديك صغير، يفتقر إلى الموظفين، أو أنه مكون من أفراد لا يتمتعون بالخبرة الكافية، وأن الفرق التي تتنافسها أكبر ولها خبرة أطول. ربما سيرواك شعور بأنك لن تستطيعين المنافسة، أليس كذلك؟ ولكن فلننظر إلى النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحققها فريق العمل الصغير. إن فريق العمل الصغير يعني أنه يمكن اتخاذ القرارات بشكل أسهل وأسرع. فالكادر الصغير يعني أن يقل عدد الأشخاص الذين يرتكبون الأخطاء، وأن تقل الجهود المطلوبة لتنسيق العمل. وعلى الأغلب أن فريق العمل الذي يفتقر إلى الخبرة ستقل لديه العادات السيئة، وربما العكس فقد يمتلك أفكاراً أكثر عصرية وحيوية مقارنة مع فرق العمل ذات الخبرة الطويلة. فهل بعد هذا سنعتبر هذه الجوانب نقاط ضعف عند الفريق؟ أم أنه مع التخطيط الجيد والعمل الجماعي الدؤوب سيتم تحويلها إلى نقاط قوة؟

أو فلنفترض جداً أن فريقك يواجه معارضةً قويةً، أليس هذا تحدياً؟ ولكن الأمر قد لا يكون على هذا النحو، فالمعارضة تجلب معها الحوارات والصحافة والانتباه، فالأشخاص الذين يعارضونك سيتحدثون ضدك، ولكنهم ما يزالون يتحدثون عنك مما يجلب لك انتباه الكثير من الناس الذين قد يؤيدونك. وفي نهاية المطاف، فإن الأمر يحتاج إلى قليل من التركيز وكثير من العمل الجماعي، إلا أن ما كان يعدّ تحدياً قد يتحول بسهولة إلى فرصة عظيمة. ولكن لا يمكن تقدير هذا الأمر إلا بعد أن تقومي بتقييم فريقك، ونفسك، بكل صدق. لذا فلنمنض قُدماً ونلق هذه النظرة.

التمرين الثالث: القيام بالتحليل الرباعي (SWOT): تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

يجب على الوزارة أو رئيسة الكادر أن تأتي بجميع أفراد كادر المكتب (أو الفريق) وتقسّمهم إلى أربع مجموعات. تقوم المجموعة الأولى بتقييم نقاط القوة لدى الفريق، بينما تقوم المجموعة الثانية بتقييم نقاط الضعف، وتقوم المجموعة الثالثة بتقييم الفرص، أما المجموعة الرابعة فتقيم التهديدات. وتقوم المجموعات بهذه المهمات في وقت واحد ولمدة ثلاثين دقيقة (أو أكثر، إن كان الفريق كبيراً). يجب طرح جميع الأفكار، كما يلزم أن يتم تبادلها في جو منفتح قدر الإمكان- فالأمر ليست انتقاداً وإنما تقييماً صادقاً. اكتب الأفكار على ورقة، وبعد أن تفرغ المجموعات من التقييم، ستقوم كل منها بتقديم ما توصلت إليه للمجموعات الأخرى. وإن كان لدى أعضاء الفريق الآخرين نقاط لإضافتها، فقومي بكتابتها. تنبهي إن تم ذكر بعض السمات في أكثر من فئة، كأن تذكر نقاط الضعف في فئة نقاط القوة وأن تكون التهديدات في فئة الفرص. واستخدمي هذا التقييم من أجل إعداد الخطة الإستراتيجية أو وضع أهدافك الإستراتيجية، وقومي بتكرار هذه التحليل كلما لزم ذلك. (الوقت المقدر: ساعة إلى ساعتين)

نقاط الضعف	نقاط القوة
التهديدات	الفرص

القسم الخامس: الخاتمة

الكلمة الختامية تُقدّمها الدكتورة نجاح زروق، نائب رئيس مجلس الإدارة للجنة الموظفات الحكوميات التابعة لمعهد القيادات النسائية العربية:

لقد عملتُ طيلة حياتي كموظفة حكومية واستناداً إلى خبراتي فإنني أستطيع أن أخبركن بأنّ سلسلة المعايير: الباب الأول - تحقيق النجاح كموظفة حكومية هو مبادرة ممتازة من معهد القيادات النسائية العربية لاسيما فيما يخص الموظفات الحكوميات. وتعمل هذه الوثيقة على إكمال البرامج التدريبية التي حضرتها العديد من الموظفات الحكوميات في تموز/يوليو 2009، كما تعمل هذه الوثيقة على تقديم أفضل طريقة لمساعدة النساء الأخريات اللاتي يشغلن منصب موظفات حكوميات في العالم العربي.

وبالفعل، لو كنت حظيت بهذه الأدوات خلال فترة عملي السابقة الممتدة لثلاثين عاماً لشعرت بارتياح أكبر في منصبتي. إذ تقدم هذه الوثيقة إرشادات للمرأة سواء أكانت في بداية حياتها العملية أو قد أمضت سنوات عديدة في منصبها أو حتى لو كانت تريد التقدّم بطلب للحصول على وظيفة جديدة في وظيفة حكومية أخرى غير الوزارة. وإنني سعيدة في كوني عضوة في معهد كمعهد القيادات النسائية العربية وأني أقدم فرساً للنساء الأخريات في العالم العربي ليحققن النجاح في مسيرتهن كموظفات حكوميات.

وإننا كموظفات حكوميات ناجحات بحاجة إلى معرفة مقدار التقدّم الذي أحرزناه ولمن نعمل، كما أننا بحاجة إلى معرفة رؤية واضحة يحددها الوزير/الوزيرة والأهداف التي نريد تحقيقها والطريقة الفضلى لتحقيق تلك الأهداف والأدوات التي نحتاج إليها. يُقدّم هذا الدليل إجابات لتلك الأسئلة وخاصة إلى هؤلاء الموظفات الحكوميات المتقدمات كثيراً في الوظائف الحكومية أو اللواتي يرغبن في إحراز تقدم أكبر في حياتهن العملية.

ويضمّ هذا الإصدار العديد من الإرشادات والأدوات والنصائح ويركز على النقاط الأربع الرئيسية التالية: موقع إدارتك في البنية الوطنية والدور المنوط بالوزير/الوزيرة وإدارة المكتب وأهمية التخطيط الإستراتيجي (الذي يشتمل على تقييم للتحديات والأسباب والكيفية) وميزات العمل الجماعي وفهم نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها كمجموعة. ويتم التركيز على هذه الإرشادات من خلال العديد من الأنشطة الممتعة مثل فهم الدور المنوط بالوزير/الوزيرة الذي/التي تعملين معه/معها وصفات القائد الجيد وتخطيط مكتبك وإعداد خطة إستراتيجية وفهم إدارة الوقت وعينة لقائمة المهام وكيفية توظيف عمل جماعي فعال.

ولقد شاركتُ كموظفة حكومية في العديد من الدورات التدريبية طوال حياتي المهنية ولكن الدورة التدريبية التي عقدها المعهد في تموز/يوليو 2009 كانت الدورة الوحيدة التي شاركت فيها حول هذه المواضيع. ويعد معهد القيادات النسائية العربية معهداً حديث العهد ولكنه مع مثل هذه المبادرات سيؤثر بالتأكيد على معايير الحكومة في العالم العربي، كما أنه سيقدّم التحفيز والتشجيع للموظفات الحكوميات وسيعزز المشاركة السياسية والاجتماعية للمرأة.

وفي الختام، إنني أتمنى لكُن النجاح في المستقبل وأودُ تذكيركُن بأنّ الغاية من وجود معهد القيادات النسائية العربية تكمن في دعمكُن ودعم الجهود التي تبذلنها.