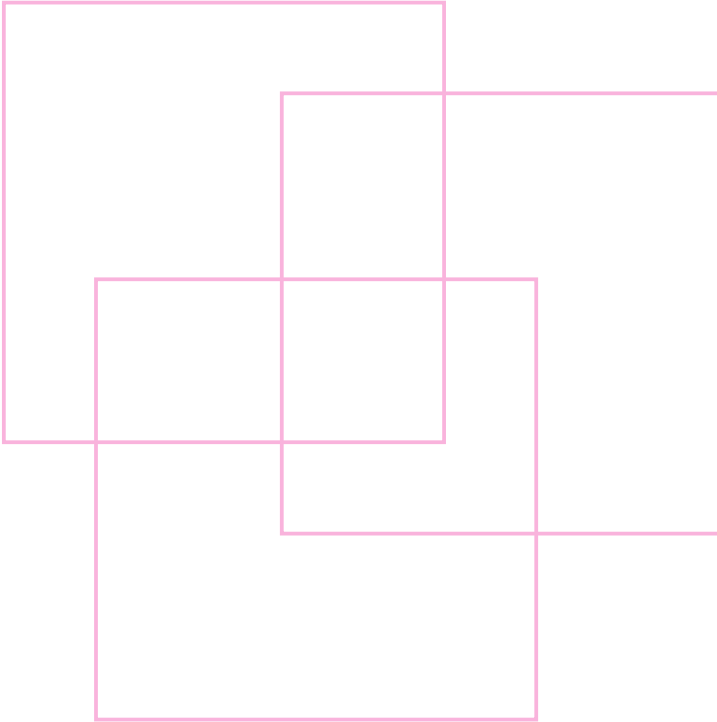




منظمة
العمل
الدولية

صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً



مكتب منظمة العمل الدولية بالقاهرة

دمج
النوع الاجتماعي
في
المشروعات الصغيرة



منظمة
العمل
الدولية

صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً

دليل المدربين والمدربات

نسخة مترجمة ومعدلة

GET Ahead for Women in Enterprise

حقوق النشر محفوظة لمنظمة العمل الدولية. ٢٠١٣

الطبعة الأولى. ٢٠٠٤

تتمتع منشورات منظمة العمل الدولية بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف. على أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها دون إذن. شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها. وأي طلب للحصول على إذن بالنسخ أو الترجمة يجب أن يوجه إلى مكتب مطبوعات منظمة العمل الدولية (الحقوق والتراخيص). في منظمة العمل الدولية في جنيف على العنوان التالي:

ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH- 1211 Geneva 22, Switzerland
والمكتب يرحب دائماً بهذه الطلبات.

يجوز للمكتبات والمؤسسات وغيرها من الجهات المستخدمة المسجلة لدى منظمات حقوق الاستنساخ أن تستنسخ هذه الوثيقة وفقاً للتراخيص الممنوحة لها لهذا الغرض. زوروا موقع www.ifrro.org للاطلاع على أسماء منظمات حقوق الاستنساخ في بلدكم.

صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً:

ISBN: 978-92-2-627939-1 (طباعة)

ISBN: 978-92-2-627940-7 (web pdf)

الطبعة الإنجليزية:

Gender and Entrepreneurship Together: Get Ahead for Women in Enterprise. Training Package and Resource Kit, Bangkok, Berlin and Geneva, International Labour Office, 2004

ISBN: 92-2-115807-1 (print)

ISBN: 92-2-115808-X (web pdf)

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد فيها للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب منظمة العمل الدولية بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها.

مسؤولية الآراء المعبر عنها في المقالات أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب منظمة العمل الدولية على الآراء الواردة فيها.

الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة منظمة العمل الدولية عليها، كما أن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

يمكن الحصول على منشورات منظمة العمل الدولية ومنتجاتها عن طريق المكتبات الكبرى أو المكاتب المحلية للمنظمة الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من:

ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland.

ويمكن الحصول مجاناً على بيان مصور أو قائمة بالمنشورات الجديدة، من العنوان المذكور أعلاه، أو بالبريد الإلكتروني:

pubvente@ilo.org

زوروا موقعنا: www.ilo.org/publns

طبع في (جمهورية مصر العربية)

مقدمة

تعتبر قيادة الأعمال واحدة من ركائز النمو الاقتصادي. وخلق فرص العمل. وما من شك أن مبادرات الشباب و النساء لإنشاء مشروعات صغيرة تعتبر من الآليات التي تساهم في مواجهة البطالة والتهميش الاجتماعي. ومن الأهمية الإشارة إلى أن المشروعات الصغيرة توفر للعاملين فيها فرصاً متميزة للتدريب على إدارة الأعمال. و هذا يساهم في اكتسابهم خبرة عملية. و صقل مهاراتهم. مما يتيح لهم فرصاً لتطوير مؤسساتهم و مشروعاتهم بصورة أفضل والارتقاء بها لتصبح من المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة الحجم.

إن هذه الدينامية التي توفرها المؤسسات الصغيرة و المتناهية الصغر تساهم بشكل فعال في تنشيط سوق العمل وإحداث وظائف جديدة و تحسين مستوى الإنتاجية. ولعل هذا ما دعى المنظمة إلى إقرار التوصية رقم ١٨٩: " ... إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة... غدت مسئولة بشكل متزايد عن خلق غالبية الوظائف في جميع أرجاء العالم..."

وانطلاقاً من الأهمية التي توليها منظمة العمل الدولية لريادة الأعمال وتطوير المشروعات الصغيرة. فقد قامت من خلال برنامجها حول تعزيز الاستخدام من خلال تطوير المؤسسات الصغيرة. و كذلك مركزها الدولي للتدريب في تورينو بتطوير العديد من البرامج التدريبية - ومن بينها هذا الدليل التدريبي بصورته الأصلية باللغة الإنجليزية - بهدف تزويد الشباب والنساء خاصة. بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من البدء في المشروعات الصغيرة وإدارتها.

وفي إطار ما سبق تأتي مبادرة مكتب منظمة العمل الدولية لدول شمال أفريقيا - القاهرة لتطوير وموائمة هذا البرنامج التدريبي لتعزيز تنمية المشروعات بين النساء اللواتي يردن أن يبدأن أو قد بدأن قبل قليل مشروعاتهن الصغيرة. يتسم هذا البرنامج بأنه يختلف عن المواد التدريبية التقليدية من حيث أنه يسلط الضوء على مهارات تنظيم المشروعات من منظور النوع الاجتماعي. سواء كان تطبيقها على بدء أو تحسين مشروعات للفرد أو الأسرة أو المجموعة. فهذه الحزمة التدريبية تأخذ في الحسبان القضايا الاستراتيجية القائمة على النوع و التي تؤثر على حق المرأة في المساواة والحصول على الفرص الاقتصادية والتمويل والملكية وخدمات الدعم اللازمة.

يرتكز هذا البرنامج التدريبي على تلبية الاحتياجات العملية و الاستراتيجية للمرأة صاحبة المشروع ذات الدخل المنخفض من خلال تعزيز مهارات إدارة الأعمال لديها. كما أنه يظهر للنساء كيفية تطوير الصفات الريادية الشخصية و إمكانات الحصول على الدعم من خلال المجموعات و الشبكات والمؤسسات التي تتعامل مع تنمية المشروعات.

تتكون حزمة التدريب هذه من ثلاثة أقسام. القسم الأول يتناول الأهداف الرئيسية والاستراتيجيات. و يعطى لمحة عامة عن محتوى التدريب و هيكله. كما أنه يوفر نصائح للمدربين/ات وتوجيهات لتنظيم التدريب.

يحتوي القسم الثاني والذي نظم في أربعة أجزاء رئيسية على عشر وحدات تتناول كل وحدة سلسلة من التدريبات. يبدأ كل تدريب بسرد أهداف التعلم المحددة للمشاركين/ات. ويعطى لمحة عامة عن المعينات التدريبية اللازمة. ويحدد الأنشطة التحضيرية والتي تحتاج إلى أن تنفذ قبل بداية التدريب. ويقدم خطة الدورة التدريبية خطوة بخطوة.

أما القسم الثالث. فإنه يقدم وصفاً للموارد والمواد المرجعية للمدربين/ات والمشاركين/ات في التدريب. أعدت الصورة المعربة من هذا الدليل من قبل المكتب الأقليمي للدول العربية ببيروت عام ٢٠٠٩ وأثبتت التطبيقات الميدانية في مصر حاجة الدليل ليتواءم بشكل أفضل مع متطلبات الثقافة المحلية المصرية.

وفى هذا المجال لأبد لى من أن اتوجه بالشكر لكل الذين شاركوا فى مراجعة الترجمة العربية والقيام بالتعديلات وهم على النحو التالى:

الأستاذة / رولا السعدى - إجراء المراجعة الفنية والتعديلات

الأستاذة/ رانيا دانيال - إعداد الرسوم والرموز التوضيحية

المهندس/ مجدى وهبة - إعداد الإطار العام للبرنامج المعدل

كما اتقدم بالشكر للأستاذة/ خلود الخالدى كبير خبراء تنمية المؤسسات التى أشرفت على هذا العمل.

ختاماً أرجو أن يضيف هذا الدليل أداة نافعة أخرى إضافة إلى الأدوات التى توفرها منظمة العمل الدولية باللغة العربية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

د. يوسف القريوتى



مدير الفريق الفنى للعمل اللائق لدول شمال أفريقيا
و مدير مكتب منظمة العمل الدولية بالقاهرة

٨	تمهيد	
١٠	مقدمة البرنامج التدريبي (الأهداف والمنهجيات)	القسم الأول
١١	الأهداف والاستراتيجيات: لماذا؟ ماذا؟ من؟ وكيف؟	الفصل الأول
١٤	مضمون برنامج التدريب وهيكلته	الفصل الثاني
١٥	أفكار ذات فائدة للمدربين/ات	الفصل الثالث
١٨	نصائح حول تنظيم عملية التدريب	الفصل الرابع
٢٧	وحدات وتمارين برنامج التدريب	القسم الثاني
٢٨	مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً	الوحدة الأولى
٢٩	تقديم برنامج التدريب والمشاركين/ات	الوحدة ١-١
٣٠	مقدمة: ماذا، كيف ومن؟	التمرين ١
٣٦	مواءمة التوقعات مع مساهمات المشاركين/ات وقواعد عمل الورشة	التمرين ٢
٣٩	تشجيع المساواة بين الجنسين: دورة حياة الأشخاص والمشروعات	الوحدة ٢-١
٤٠	تشجيع المساواة بين الجنسين: سباق التتابع في الرسم	التمرين ٣
٤٧	المرأة صاحبة المشروع وبيئتها	الوحدة الثانية
٤٨	المرأة صاحبة المشروع: تستطيع القيام بذلك	الوحدة ١-٢
٤٩	اكتشاف الخصائص العشر الأولى لنجاح المشروع	التمرين ٤
٥٩	تعزيز الذات والثقة بالنفس	التمرين ٥
٦٣	التقييم الذاتي "سمارت" SMART	التمرين ٦
٦٩	الخصائص العشر الأولى للسيدة مها	التمرين ٧
٧٥	بيئة المشروع: إنها ليست لوحدها	الوحدة ٢-٢
٧٦	تطوير مشروع ضمن البيئة المحيطة	التمرين ٨
٨٣	المشروع ضمن البيئة : رسم خارطة مشروعها	التمرين ٩
٨٧	الشبكة: كرة الخيطان	التمرين ١٠
٩٠	شبكة العلاقات (اختياري)	التمرين ١١

٩٥	خطة عمل المشروع	الوحدة الثالثة
٩٦	أفكار في المشروعات (الفرص والتحديات)	الوحدة ٣-١
٩٧	العصف الذهني للخروج بفكرة المشروع	التمرين ١٢
١٠٣	الغربة النهائية لأفكار المشروع	التمرين ١٣
١٠٨	عدّة أفكار ضمن فكرة واحدة (اختياري)	التمرين ١٤
١١١	التسويق	الوحدة ٣-٢
١١٢	مقدمة عن التسويق/حالة دراسية للسيدة منال	التمرين ١٥
١١٦	لعبة المزيج التسويقي	التمرين ١٦
١٣٠	كيفية التسويق بنجاح	التمرين ١٧
١٣٥	دراسة صغرى للسوق	التمرين ١٨
١٤١	الإنتاج، الخدمات والتكنولوجيا	الوحدة ٣-٣
١٤٢	كلّ ما يلزم لتطوير منتج (سلعة أو خدمة)	التمرين ١٩
١٥٢	منتجات أكثر وأفضل: نموذج "سكامبر" SCAMPER	التمرين ٢٠
١٥٧	التمويل	الوحدة ٣-٤
١٥٨	كيفية إدارة أموالك	التمرين ٢١
١٦٦	تحديد التكلفة والتسعير	التمرين ٢٢
١٧٤	أدوات مسك الحسابات	التمرين ٢٣
١٩٤	الأشخاص، التنظيم والإدارة	الوحدة الرابعة
١٩٥	الإدارة الذاتية وإدارة الآخرين	الوحدة ٤-١
١٩٦	الإدارة الذاتية وإدارة فريق العمل	التمرين ٢٤
٢٠٢	إدارة مشروع فردي، عائلي أو جماعي	التمرين ٢٥
٢٠٧	المشروع العائلي: مشاركة العمل، اتخاذ القرارات والإيرادات	التمرين ٢٦
٢١٥	مسيرة الثقة (اختياري)	التمرين ٢٧

٢١٦ دعم المشروع والتشبيك	الوحدة ٤-٢
٢١٧ التشبيك للمشروع	التمرين ٢٨
٢٢٤ المؤسسات والخدمات المتوفرة لصاحبات المشروعات	التمرين ٢٩
٢٢٧ تشكيل المجموعة (اختياري)	التمرين ٣٠
٢٣٣ وضع خطة عمل للمشروع	الوحدة ٤-٣
٢٣٤ إعداد خطة عمل المشروع	التمرين ٣١
٢٤٢ تقييم ومتابعة "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدمًا"	التمرين ٣٢
٢٤٦ مصادر لقراءات إضافية	القسم الثالث
	الخلفية: النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معًا: "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدمًا"	الفصل الأول
٢٤٧	
٢٥٧ أسس التدريب	الفصل الثاني
٢٧٣ Value Chain سلسلة القيمة	الفصل الثالث
٢٧٤ تحليل سلسلة القيمة	التمرين ٣٣
٢٨٣ الزيارات الميدانية ضمن "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدمًا"	الفصل الرابع
٢٨٧ دليل مرجعي سريع: مصطلحات تجارية ومالية	الفصل الخامس
٣٠٠ منشورات وعناوين مواقع على شبكة الإنترنت	الفصل السادس

تهيد

تهدف الحقبة التدريبية "النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً" - **صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً** - إلى مساعدة المنظمات الشريكة لمنظمة العمل الدولية على تشجيع تطوير المشروعات في أوساط نساء فقيرات يرغبن في تأسيس مشروع صغير أو لديهنّ مشروعات صغيرة. تتميز الحقبة التدريبية الخاصة ببرنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً" عن برامج التدريب التقليدية المعدة للمشروع، بتركيزها على المهارات الأساسية في إدارة المشروعات من منظور النوع الاجتماعي. سواء استُخدمت تلك المهارات لتأسيس مشروع فردي، عائلي، أو جماعي، أو لتحسينه. وهي تتناول الاحتياجات العملية والإستراتيجية الخاصة بالنساء ذوات الدخل المحدود في المشروعات وذلك عبر تعزيز مهاراتهنّ في إدارة مشروعاتهنّ وفي تطوير قدراتهنّ الذاتية. إن حقبة التدريب هذه ترشد النساء إلى كيفية تطوير قدراتهنّ الشخصية في مجال إدارة المشروعات والحصول على الدعم المناسب من المجموعات والشبكات والمؤسسات المعنية بتطوير المشروعات.

إن هذه الحقبة التدريبية تبرز وتبني على الخبرة الواسعة التي تتمتع بها كل من منظمة العمل الدولية وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة والمؤسسة الألمانية للتعاون الفني ومنظمات أخرى. وهي تركز على أدوات شاملة على غرار تلك التي طوّرتها منظمة العمل الدولية "أبدأ وحسن مشروعك" (SIYB) (Start and Improve Your Business) و"برنامج التمويل الاجتماعي". كما أنها توفر مصادر ومراجع مفيدة في منظمة العمل الدولية كالبناء المؤسسي وظروف العمل الآمنة. أي المشاغل الحيوية والهموم الأساسية بالنسبة لصاحبات المشروعات. وبشكل خاص فيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة والبالغة الصغر في القطاع الاقتصادي غير الرسمي (المشروعات غير المسجلة).

إن الحقبة التدريبية، "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً"، تدعم عملية التمكين الاقتصادية والاجتماعية للنساء والرجال العاملين جنباً إلى جنب في المشروعات:

- **التمكين الاقتصادي.** تمكين النساء ذوات الدخل المحدود - المعنيات بالأنشطة المدرة للدخل بشكل عام - للحصول على فرص التعليم والتدريب. فأعباء عملهنّ غالباً ما تكون مضاعفة ما بين النشاطات الاقتصادية والاهتمام بالأعمال المنزلية وتأمين الرعاية الأسرية. لذلك، يحتجن إلى مهارات إدارية وتفاوضية لتحويل نشاطاتهنّ المعيشية إلى مشروعات ذات إنتاجية وربحية أفضل على المدى الطويل.

- **التمكين الاجتماعي.** ينظر إلى النساء في العديد من البلدان نظرة دونية (بسبب العادات والتقاليد، وربما لأسباب أخرى). مما يؤدي إلى بقاء عدد كبير من النساء ضمن دائرة المنزل. فيفقدن الاتصال بالعالم الخارجيّ ويواجهنّ قيوداً تعوق حركتهنّ وتمنعهنّ بالتالي من تأسيس شبكة علاقات. وبناءً عليه حتاج النساء إلى مهارات في بناء ثقة النفس وفي التشبيك لتمكينهنّ من اتخاذ قراراتهنّ والاعتماد على قدراتهنّ الخاصة.

تركّز الحقبة التدريبية "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً" على النساء صاحبات المشروعات. لكنها لا تستثني الرجال. هناك قول مأثور متداول في مختلف أنحاء العالم وهو أن: "وراء كل رجل عظيم امرأة". والعكس صحيح؛ سواء كانت النساء جزءاً من مشروع عائلي، أو يتولين إدارة المشروع بمفردهنّ أو بمساعدة مجموعة نساء أخريات. فإن نجاحهنّ يعتمد - في معظم الأحيان - على كسب التأييد والدعم، بالإضافة إلى التشجيع من عائلاتهنّ.

إن طرق التدريب المعتمدة تقوم على أساس المشاركة والتفاعل. معتمدة على تجارب من واقع حياة المشاركين/ات مع دروس مستفادة منها حول كيفية إدارة المشروعات بشكل أفضل. إن أصحاب وصاحبات المشروعات، بالإضافة إلى شركائهم التجاريين، يسهمون كذلك من خلال مشاركتهم في البرنامج التدريبي بعرض تجاربهم المهمة. وقد تم تصميم الحقبة التدريبية على شكل سلسلة من الوحدات المنظمة مرفقة بتمارين عملية للتعليم عبر الممارسة؛ حيث إنها تركز على تطوير المشروعات وعلاقات النوع الاجتماعي. وهي تجمع ما بين الموارد والأفكار لإدراجها في التمارين التي

أثبتت فعاليتها ومواءمتها حسب احتياجات النساء ذوات الدخل المحدود والحد الأدنى من التحصيل العلمي. والنساء ذوات المناصب الإدارية العليا في القطاعين العام والخاص. تواجه هذه الفئات عقبات ماثلة فيما يتعلق بالإدارة. وذلك، من حيث ضيق الوقت وتلبية المتطلبات العديدة المؤثرة على طاقتهن والقدرة على التركيز.

أخيراً، فيما يخص النسخة المعرّبة لدليل برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً"، نوّد لفت الانتباه إلى أنه قد تم اعتماد بعض المفردات التي قد لا تبدو مألوفاً، ولكنها متداولة في منظمات الأمم المتحدة، ومستخدمة في المؤسسات التي تقدّم "خدمات تطوير الأعمال" (Business Development Services) ومؤسسات التمويل وغيرها. وقد تم استخدام هذه المفردات بقصد توحيدها ما بين المدربين/ات. إضافة إلى تعميمها من خلال البرامج التدريبية التي يقومون بتقديمها. ومن بين تلك المفردات الأساسية، نشير إلى:

Entrepreneurship	الريادة
Brainstorming	العصف الذهني
Transparency	الشفافية
Training Aid	المعين التدريبي
Flipchart Paper	ورق اللوح القلاب
Flipchart Board	لوح الورق القلاب
Gender	النوع الاجتماعي
Adults Learning	تعليم البالغين
Business	مشروع
Networking	التشبيك
Profile	نموذج تعريف
Competency	الكفاءة
Markers	أقلام تخطيط

نأمل من العديد من المنظمات الشريكة لمنظمة العمل الدولية تحقيق الاستفادة من برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً" في تأمين الدعم الفعال للفئات المحتاجة وتحسين نوعية عملها ومستواها المعيشي.

القسم الأول: مقدمة البرنامج التدريبي (الأهداف والمنهجيات)



الفصل الأول : الأهداف والاستراتيجيات: لماذا؟ ماذا؟ من؟ وكيف؟

- إن الأهداف العامة لبرنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً" هي كما يلي:
- تطوير فرص العمل الجيدة والمدرة للدخل للنساء والرجال أصحاب المشروعات ضمن أسرهم ومجتمعاتهم.
 - تمكين النساء صاحبات المشروعات ذوات الدخل المحدود وأسرهن من الانتقال من مستوى الدخل الهامشي إلى مستوى تطوير المشروعات المدرة للربح.
 - المساهمة في تمكين الشعوب الفقيرة على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي.
- وتقوم الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف على توفير شبكات الأعمال وشبكات النوع الاجتماعي والمنظمات الشريكة للدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية، ورفع إمكانياتها في تعزيز النساء صاحبات المشروعات وتحقيق المساواة بين الجنسين في مجال خدمات تطوير الأعمال للفئات المحتاجة.

أما الأهداف التعليمية لمستخدمي الحقيبة التدريبية، فهي:

- تشجيع التمكين الاقتصادي والاجتماعي للنساء ذوات الدخل المحدود، وفهم الأسس المنطقية المتعلقة بتأمين فرص متساوية للرجال والنساء في مجال تطوير المشروعات.
- خلق "عقلية تجارية" وتطوير مهارات ريادة لدى النساء ذوات الدخل المحدود العاملات في مجال المشروعات الصغيرة.
- بناء قدرات المدربين/ات لتقديم برامج تدريبية تشاركية وفعالة حول المهارات الأساسية لإدارة الأعمال للنساء ذوات الدخل المحدود وأسرهن.

تستهدف الحقيبة التدريبية:

- صاحبات المشروعات: النساء ذوات الدخل المحدود وذوات التحصيل العلمي المحدود وأسرهن العاملين ضمن مشروع فردي أو عائلي مُدر للدخل.
- المدربين/ات من قبل منظمات شريكة لمنظمة العمل الدولية: منظمات التنمية التي تستهدف النساء صاحبات مشروعات بالغة الصغر، بالإضافة إلى النساء والرجال الذين لديهم مشروعات والجمعيات التي ينتمون إليها.

أسس منطقية:

يقوم عدد كبير من النساء بالعمل في مشروعات صغيرة. ولا يملك العديد منهنّ بديلاً لكسب الرزق؛ لذا يتبعن استراتيجيات هدفها بقاء الأسرة على قيد الحياة. إنهنّ يعملن ضمن بيئة عمل فقيرة ويملكن فرصاً ضئيلة للخروج من الفقر عالمياً. تقوم وكالات تنمية عديدة بتعزيز النشاطات الاقتصادية، وتستهدف - بشكل خاص - الفئات الأقل حظاً من خلال برامج موجهة نحو توليد الدخل وتخفيف وطأة الفقر وتمكين النساء. غير أنّ العديد من هذه البرامج لا يعالج بشكل منظم الاحتياجات والمشاكل التي تواجه أولئك النساء النشيطات وغير المتمكنات في الوقت نفسه. لذا يتوجب على برامج التدريب القائمة وغيرها من خدمات تطوير الأعمال المعدة للنساء الفقيرات، مواجهة التحديات التالية:

• التحوّل من توجّه الرعاية الخيرية إلى مشروعات الأعمال:

يميل العديد من منظمات التنمية المحليّة ذات الأهداف الاجتماعية إلى تقديم الدعم لمشروعات النساء من منطلق خيري. بالتالي، غالباً ما تعجز عن تزويد الفئات المستهدفة من النساء بالمهارات العمليّة الخاصّة بالأعمال، والمعرفة، و"العقلية التجارية"، وهي عناصر أساسيّة لمشروعات الأعمال الناجحة.

• تشجيع المساواة بين الجنسين:

- في معظم الأحيان، لا تتطرق الدورات التدريبية التقليديّة في إدارة المشروعات إلى معوقات النوع الاجتماعي التي تواجهها النساء صاحبات المشروعات ذوات الدخل المحدود: نظراً لكونها تركز بشكل أساسي على الثغرات القائمة في المعرفة بالنسبة لكيفية تأسيس، إدارة أو تطوير المشروع. إن هذا الأمر غير مفيد للنساء بحيث إن ذلك النوع من الخدمات يميل إلى العمل على تطويره حسب "وجهة النظر الذكوريّة": الأمر الذي يعزّز الصور النمطية الاجتماعية التقليدية حيال الرجال والنساء أصحاب المشروعات.

- إن النساء في العديد من البلدان لا تتوفر لديهنّ الموارد الكافية كما هي متوفّرة للرجال فيما يتعلق بالثقافة الدراسية، الوقت والمال لتلقي الدورات التدريبية، و/أو المعوقات التي يواجهنها في التنقل. نتيجة لذلك، تستفيد النساء، وخاصة ذوات الدخل المحدود، من الخدمات العامة لتطوير المشروعات بدرجة أقل من الرجال.

- جاء تمويل المشروعات البالغة الصغر ليكون الاستثناء عن القاعدة: حيث كان التركيز على النساء خلال السنوات الأخيرة نظراً لجديتهنّ بشكل عام في العمل وفي قابلية الاعتماد عليهن، وإثبات التزامهنّ بالسداد الكامل لأقساط قروضهن. غير أنه، في مثل تلك الحالات، لم تكن عمليات تمكين النساء مضمونة بشكل متواصل، فالحصول على القروض لا يعني التحكم بالدخل الوارد للأسرة.

- أيضاً، قد لا تكون عملية صنع القرار والحقوق والموارد موزعة بشكل متساو ضمن المشروعات الكبيرة أو العائلية أو ضمن مجموعات العمل. فعلى سبيل المثال، قد تكون النساء مغيّبات عن هيكل القيادة أو عن مجموعات العمل المختلطة. وحتى عندما تكون مجموعة العمل مؤلفة من نساء فقط، أو عندما تكون المرأة هي صاحبة المشروع الفردي أو من تقوم بإدارته بشكل رئيسي، قد يتولى أعضاء آخرون من العائلة أو المجموعة مسؤولية التحكم بالفوائد المولدة من المشروع.

- قد يكون التأثير سلبياً لبرامج تطوير مشروعات الأعمال التي تركز على الجانب التجاري، أي المجال العام للمشروع، من دون الأخذ بعين الاعتبار الإطار الأشمل للعائلة والمجتمع المحلي، أي المجال الخاص، حيث تعمل المرأة. ويكون ذلك عند زيادة أعباء العمل على النساء من دون تمكينهنّ بالضرورة، إلا في حال تم التوصل إلى خلق حالة من التوازن متزامن في الأعمال المنزلية ما بين الأزواج.

- فضلاً عن ذلك، إن العديد من البرامج المعدّة لتلبية احتياجات النساء العمليّة، أدّى في بعض الأحيان إلى حصول ردود فعل سلبية من جهة أزواجهنّ والقادة المحليين. إن لتلك المناحي تأثيراً سلبياً وينبغي معالجتها من خلال استخدام الأسلوب الخاص بمعالجة النوع الاجتماعي بحيث إنه يشرك كلاً من الرجال والنساء، كما أنه يساعد على تمكينهم من تحقيق احتياجات كل منهم على المدى الطويل. لحسن الحظ، بدأ هذا الأمر يتطور تدريجياً. فعلى سبيل المثال، تشهد الآن عملية تشجيع قطاع "خدمات تطوير الأعمال" (BDS) وعياً متزايداً حول دور النساء كعميلات وكمقدّمات للخدمات.

• من التركيز على الأرقام إلى أولوية بناء "عقلية تجارية":

تركز عملية نقل المعلومات حول تطوير المشروعات. بشكل عام، على تطوير مهارات المحاسبة في إدارة الأعمال للأشخاص المتعلمين والقادرين على فهم واستخدام الأرقام. أمّا النساء ذوات التحصيل العلمي البسيط فيشعرن بالإرباك إذ إنّ مستواهّن العلمي ليس مناسباً. ومع ذلك، تتمتع تلك النساء بمهارات وتجارب حياتية وافرة. أخذاً لهذا الأمر بعين الاعتبار، تهدف الحقيبة التدريبية لبرنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً" إلى تحفيز تلك النساء على تطوير "عقلية تجارية" تقوم بدورها ببحثهنّ على تعلم مهارات أخرى عند الضرورة. على سبيل المثال، قبل تعلم الكتابة واستخدام الأرقام، ينبغي عليهنّ فهم المنطق وراء أهميّة أن تدير المرأة بنفسها الشؤون الماليّة للمشروع. وأن تكون مطلعة على المبادئ الأساسية الخاصّة بالتكلفة والتسعير.

الفصل الثاني : مضمون برنامج التدريب وهيكلته

تتكوّن الحقيبة التدريبية من ثلاثة أقسام : يحدّد القسم الأول الأهداف والاستراتيجيات الرئيسيّة ويعطي لمحة عامّة عن مضمون برنامج التدريب وهيكلته. كما أنه يحتوي على أفكار مفيدة للمدريّن/ات ونصائح لتنظيم عمليّة التدريب لبرنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً".

يتوزّع القسم الثاني على أربعة محاور أساسيّة ويشمل 11 وحدة. تتألّف كلّ وحدة من سلسلة تمارين يبدأ كلّ منها بعرض قائمة الأهداف التعلّميّة المحدّدة للمشاركيّن/ات. إعطاء ملخص عام حول الأدوات المساعدة والضروريّة للتدريب. وتحديد النشاطات التمهيديّة المحتملة التي يجب القيام بها قبل البدء بتمرين معيّن. وتقديم برنامج جلسات التدريب خطوة بخطوة. يؤمّن برنامج الجلسات التدريبية إرشادات للمشاركيّن/ات حول المضمون الرئيسيّ وعمليّة إيصال التدريب. يتم استخلاص كلّ جلسة تدريبية بنقاط رئيسية ومؤشرات يستخدمها المدريون في نهاية كلّ جلسة. في نهاية كلّ تمرين. يحصل المشاركون على المعينات التدريبية. كالنصوص التوضيحية حول الرسائل الرئيسيّة. أوراق العمل. بالإضافة إلى الإرشادات حول عمل المجموعات أو لعب الأدوار. وأوراق توزيع لاستخدامها خلال الجلسات التدريبية ولتوزيعها على المشاركيّن/ات حسب الحاجة.

يوفّر القسم الثالث مصادر ومراجع للمدريّن/ات وأصحاب المشروعات. ويقوم ملخص الخلفية العامة حول النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً: "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً" بتوفير معلومات إضافية حول الفرص والتحديات التي تواجه النساء صاحبات المشروعات خلال دورة حياة المشروع. أيضاً. يوفّر هذا الجزء "ملحق تزويد المدريّن/ات بأساسيات التدريب" والتي تساهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية ناجحة. بالإضافة إلى فصل حول "سلسلة حلقات القيمة" حيث يتم توضيح ماهيتها واستخداماتها وأهميّة استخدامها من منظور النوع الاجتماعي. ملحق آخر يتضمّن القسم الثالث هو معلومات ونصائح لتنظيم وتنفيذ الزيارة الميدانية الناجحة لما للزيارات الميدانية من أهميّة كأسلوب تدريبيّ من ناحية. وكوسيلة عمليّة معزّزة للتدريب الذي يتم داخل قاعة التدريب من ناحية أخرى. ويحتوي القسم على دليل مرجعيّ سريع يعرض "المصطلحات المستخدمة في عالم مشروعات الأعمال والمصطلحات المالية". أخيراً. تتضمّن الحقيبة التدريبية أيضاً قائمة بالمصادر التي تمت مراجعتها واستخدامها في إعداد هذه الحقيبة. إضافة إلى مصادر معلومات مفيدة كالعناوين الإلكترونيّة.

الفصل الثالث : أفكار ذات فائدة للمدربين/ات

كيف يتعلّم البالغون وكيف يتمّ تدريبهم؟

إنّ معظم المستفيدات والمستفيدين من البرنامج هم من البالغين ذوي التحصيل العلمي البسيط ولديهم خبرات واسعة في الحياة والعمل. فعادةً هؤلاء الأشخاص يجيدون عرض خبراتهم العملية وغير معتادين على الاستماع إلى المبادئ النظرية والمحاضرات الطويلة. وقد بات معروفاً اليوم أنّ البالغين يكتسبون معظم الأمور التي يتعلمونها من خلال تجاربهم الخاصة. لذلك، تستخدم الحقيبة التدريبية الخاصة ببرنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً"، منهجيات التدريب التالية:

- أسلوب "التعلّم عبر التطبيق"، أو ما يُعرف أيضاً بـ "التعلّم التطبيقي" و"التعلّم المرتكز على التجربة". ويجب على المحاضرات أن تكون مختصرة قدر المستطاع. وأن يأتي التحليل و"النظريات" بعد التمارين العملية، وليس العكس. فهذا ما يساعد المشاركين/ات على تحليل تجاربهم الخاصة واستخلاص الدروس منها، وتحويل مواهبهم الخفية ومهاراتهم التحليلية وخبراتهم إلى معارف ومهارات ملموسة ومنظمة. بالإضافة إلى ذلك، سيتمكن المشاركون من استخدام أسلوب "خطوة بخطوة" في حلّ المشاكل، انتهاءً بالفرص، والمخاطرة المدروسة. إن أسلوب عملية التعلّم هذه تناسب كل الفئات من ذوي التحصيل العلمي البسيط وصانعي السياسات على المستوى الرفيع وكبار المدراء على حدّ سواء.
- إن المنهجية المتبعة في برنامج التدريب **تشاركية**، فتشرك الجميع بشكل فعلي في عملية اكتساب المعلومات الجديدة، والتمارين التي داخل الدليل التدريبي تساعد على خلق المجال الأفضل للإبداع وذلك من خلال مرونة كبيرة في تقديم وعرض التمارين بشكل لا يؤثر على مضامينها. فتمت عملية التعلّم بفضل حماس وتحفيز المشاركين/ات من خلال إجرائهم التمارين التي يقومون من خلالها تدريجياً بتحويل تجربتهم "غير المعلومة"، والباطنية أحياناً، إلى معلومات ومهارات ملموسة. فالتمارين التي تستهدف المدربين/ات والمعنية بهم بشكل خاص، قد تمّ تصميمها بأسلوب يمكنهنّ من الربط بين خبراتهنّ الخاصة والعوائق الشخصية والمجتمعية التي تحول دون تطوّرهم. إن هذا الأمر يدعو كذلك إلى **احترام الجميع** وفتح المجال للتنوّع في **وجهات النظر والآراء** بين المشاركين/ات الذين سيعرضون تجاربهم الثقافية والاجتماعية والتربوية.
- من الضروريّ أن يتمّ تقديم أهداف كلّ جلسة بشكل **مختصر وواضح** عند بداية كلّ ورشة عمل أو تمرين. يجب ألا يتمّ إعطاء الكثير من المعلومات في البداية، وإلا لن يتمكن المشاركون من اكتشاف نقاط المعلومات الرئيسية بأنفسهم. في نهاية كلّ تمرين، بالإمكان تلخيص النقاط الرئيسية المهمة، النتائج والاقتراحات حول العمل في المستقبل، وتلخيص الدروس المستفادة. ويجب أن يبدأ كلّ يوم جديد في الدورة التدريبية بملخص للنقاط الرئيسية حول اليوم السابق.

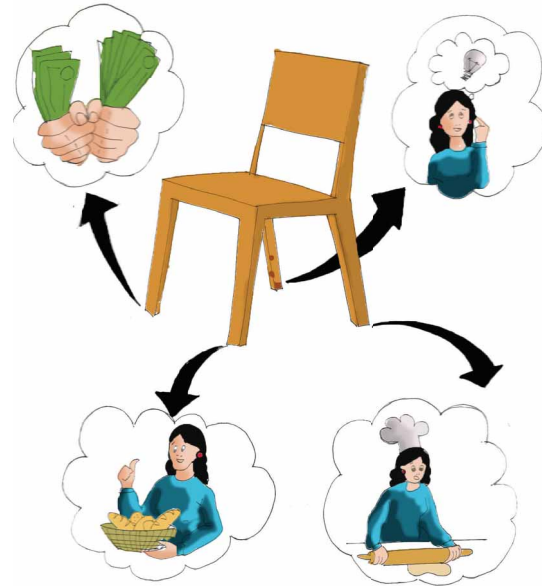
كيف تتعلّم الفئات المستهدفة ذات التحصيل العلمي البسيط؟

إن برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً" مناسب للمشاركين/ات ذوي التحصيل العلمي البسيط الذين يتمتعون بمهارات وظيفية في القراءة (أي، القدرة على القراءة الأولية لبعض الكلمات الأساسية، والأرقام، من دون ضرورة بإجادة الكتابة).

غير أنه، يُفضّل أن يكون أغلبية المشاركين/ات في الدورة التدريبية قادرين على كتابة وقراءة الأرقام (أي القراءة العددية) وقادرين على استخدام الآلة الحاسبة لعمليات الجمع، والطرح، والضرب والقسمة. إن المشاركين/ات الذين لم تتوفر لديهم تلك المهارات بعد، فبرنامج "المضيّ قدماً" يهدف إلى تحفيز اهتمامهم لكي يصبحوا قادرين على قراءة الأرقام فيما بعد. لذلك، يجب على الهيئات والجمعيات النسائية تشجيع أعضائها على تعلّم القراءة والكتابة لكي يسهل تمكينهنّ من تحقيق النجاح في مشروعاتهنّ المدرة للدخل.

تُظهر حقيبة تدريب "المضيّ قدماً" كيفية تسهيل عملية التعلّم بأساليب مرئية وجذابة:

- تتضمن حقيبة برنامج التدريب **رسوماً رموزاً وإشارات** تستلزم تطويراً إضافياً قبل الدورة التدريبية وخلالها. إن استخدام **الرموز المتكرّرة** (على سبيل المثال، في مجال التسويق، فئات التكلفة، أو مسك الحسابات) يساعد المشاركين/ات على استيعاب المعلومات بشكل أفضل. لذلك، يجب اعتماد الرموز، الإشارات والرسوم بشكل يتواءم مع الوضع المحلي. وبحيث يتمكن المشاركون من التعرف إليها بسهولة. في العادة، يقوم المشاركون أنفسهم بتقديم الملاحظات والإرشادات للمدربين/ات حول هذا الموضوع.
- على سبيل المثال، في المجتمعات المحلية حيث يجري استخدام المقاعد أو الكراسي، يستطيع الكرسيّ ذو **أربعة أرجل أو قوائم** أن يمثّل المهارات، الموارد المالية، فكرة المشروع نفسها. واحتياجات السوق. إن العناصر الأربعة تلك تبيّن الاحتياجات اللازمة للمباشرة بإنشاء مشروع مدّر للربح.



- مثال آخر على ذلك هو رسم المنزل الذي غالباً ما يُستخدم في الجلسات التدريبية المخصصة لموضوع التسويق. فالمنزل يمثّل أساساً سليماً لمشروع مدّر للربح: الجدران الأربعة تمثل العناصر الأربعة الأساسية لعملية التسويق: المنتج، السعر، الترويج، والمكان. أما العنصر الخامس (السقف) فهو يمثّل الشخص الذي يتولى إدارة المشروع والذي يجب عليه تشييد جدران المنزل الأربعة والحفاظة عليها لكي لا ينهار المشروع.



- **مواضيع التركيز في جلسات التدريب/ات.** يجب أن تكون الرسائل الموجهة إلى الفئة المستهدفة محدّدة. فالقصص "القصيرة والبسيطة" أفضل من القصص الطويلة والمعقدة. ويكفي تخصيص ٣ إلى ٤ رسائل في كل جلسة. فينبغي عدم تحميل المشاركين/ات كمية أفكار ومفاهيم تفوق طاقتهم ضمن الجلسة الواحدة. فالمستوى العلمي البسيط يعني أن المشاركين/ات سيحفظون قدر المستطاع ما يعتبرونه مفيداً وذلك لكي يتمكنوا من استخدام هذه الدروس وتطبيقها بشكل مباشر على احتياجاتهم وأوضاعهم.
- **يجب على فترة الجلسات أن تكون قصيرة والجدول الزمني متوائماً مع احتياجات المشاركين/ات.** فالخدمة الرئيسية المتوفرة لدى الفقراء هي وقتهم المخصص للعمل. لذلك، يجب على المدربين والمدربات والمنظمات الراعية أن تدرك أن الوقت القليل المخصص للدورات التدريبية هو استثمار كبير بالنسبة لهم. فصاحبات المشروعات ذوات الدخل المحدود. بشكل خاص. يحتجن جدول زمني مناسب. مَوْقِع موائم حسب ظروفهن. وفترة تدريبية تتوافق مع احتياجاتهن. فالقاعدة العامة هي التالية: ٦ ساعات لكل يوم تدريب كامل يتضمن ٤ جلسات كحدّ أقصى. مدة كلّ جلسة حوالي ٩٠ دقيقة؛ نصف يوم تدريب يتضمن جلستين فقط أو جلسة واحدة. تتراوح مدة الجلسة بين ساعة وساعتين خلال الفترة المسائيّة. بالإمكان تمديد وقت الجلسة في حال طالب المشاركون بوقت إضافي. وفي حال كانت الجلسات ممتعة ومفيدة للجميع.
- **جعل الجلسات ممتعة.** إن الناس يتعلّمون بشكل أفضل إذا ما استمتعوا بوقتهم. فيصبح بالإمكان تذكّر النقاط الرئيسيّة بسهولة أكثر عند ربطها بذكرى جميلة. لأنها تكون قد عُرضت بأسلوب ممتع ومسلسل.

الفصل الرابع : نصائح حول تنظيم عملية التدريب

اختيار فرق التدريب:

لكي تكون الدورة التدريبية على المستوى المطلوب من الجودة، يجب على المدربين/ات والمنظمين أن يتمتعوا بموهبة جيدة في الأرجال. يجب عليهم التحلي بالمرونة والاستعداد لتكييف برنامج التدريب حسب احتياجات المشاركين/ات. فكل مجموعة تختلف عن الأخرى وتستلزم بالتالي معاملة مختلفة.

يجب أن يتولى عملية التدريب فريق من المدربين/ات، ويُستحسن أن يكون المدربون من الجنسين. ويجب على الفريق أن يضم امرأة قوية واحدة على الأقل مؤهلة لأن تكون قدوة للباقيين. يجب تجنب استخدام الأسلوب التقليدي في النوع الاجتماعي؛ على سبيل المثال، كأن يكون رئيس الفريق رجلاً وتكون المدربة مساعده امرأة، بالمعنى نفسه، وفيما يتعلق بمواضيع جلسات التدريب، من المهم التأكد من أن المدربين/ات النساء والأرجال على حد سواء معنيون ومهتمون بالتدريب على إدارة المشروعات والنوع الاجتماعي معاً. فغالباً ما يهدى إلى النساء بمسؤولية تولي عناصر التدريب المتعلقة بالنوع الاجتماعي. في حين يُعنى المدربون الذكور بالعناصر الخاصة بالمشروعات والأعمال. لذلك، يجب تفادي حصول هذا الأمر.

أيضاً، ينبغي على أصحاب وصاحبات المشروعات المحليين الناجحين أن يشاركوا في كل دورة تدريبية. فهم يشكلون خير قدوة ومثال وبإمكانهم مساعدة النساء صاحبات المشروعات على بناء شبكة علاقات. ويجب أخذ العناية في اختيار أصحاب المشروعات الذين أثبتوا جدارتهم تجاه المسؤولية الاجتماعية، على سبيل المثال، فيما يتعلق بتسهيل وصول منتجي القرية إلى السوق. وبحسب اهتمامات أصحاب المشروعات والوقت المتوفر لديهم، يمكنهم المشاركة في برنامج التدريب كمدربين مرافقين/مساعدين، بحيث تتم دعوتهم للتحدث عن تجربتهم أو للإجابة على أسئلة المشاركين/ات أثناء الزيارات الميدانية إلى مشروعاتهم.

المهارات الرئيسية التي يجب أن يتمتع بها فريق التدريب، يجب أن تتضمن وجود خبرات في المجالات التالية:

- تشجيع المساواة بين الجنسين.
- تطوير المشروعات الصغيرة والبالغة الصغر.
- معرفة احتياجات وظروف الفئات المستهدفة المعنية.
- المشروعات المحلية والممارسات الجارية في تطوير المشروعات الصغيرة والبالغة الصغر.
- القدرة على الاستماع ومهارات "التعامل مع الناس"، كتشجيع الخجولين على الحديث، والتخفيف من حماسة المشاركين/ات الذين يسعون للتباهي بمعلوماتهم أو المبالغة في لفت الانتباه إليهم، والحرص على أن تكون بيئة التدريب مشجعة وممتعة.
- القدرة التحليلية على استخلاص النقاط الرئيسية.

ليس من الضروري أن يكون المدربون "خبراء بارعين" في جميع الميادين، فإن وجد فريق التدريب أنهم لا يتمتعون بالقدرة الكافي من المعلومات حول المسائل القانونية، مثلاً، أو المحاسبة الخاصة بالمشروعات، بإمكانهم استدعاء أشخاص آخرين لديهم الخبرة اللازمة في تلك المجالات لتقديم معلوماتهم خلال الجلسات الخاصة بتلك المواضيع. إن أصحاب المشروعات المعنيين بمجال المعرفة الاقتصادية يجب أن يتعلموا كيفية الحصول على معلومات جديدة بمفردهم. إن دور المدربين/ات هو إرشاد المشاركين/ات في "كيفية التعلم" وتوجيههم. فغالباً، يُشار إلى دور المدربين/ات كـ "لافتات الإشارات": مظهرين المصادر الصحيحة للمعلومات، والنصائح، أو أي دعم إضافي.

اختيار المشاركين/ات:

تقييم احتياجات المتدربين/ات

ينبغي على خاليل الاحتياجات التدريبية أن تظهر أوجه الاختلافات أو أية فوارق محتملة في أوضاع النساء والرجال في مجالات عدة، منها:

- مستوى القراءة والكتابة، والمهارات، والمعلومات.
- القطاعات التي يعملون فيها وطبيعة نشاطهم.
- أوجه الاختلاف في أعباء العمل وفرص صنع القرار.
- المشاركات السابقة في الدورات التدريبية، وتأثيرها على عملهم اليومي وعلى حياتهم.

أيضاً، يجب تأسيس مستوى معيّن من الوعي، الالتزام والخبرة في تعزيز المساواة بين الجنسين ضمن المنظمات المشاركة في ورش عمل "برنامج تدريب المدربين/ات" (TOT)، وذلك قبل مرحلة التدريب.

تمثيل متوازن بين النساء والرجال

عند اختيار المشاركين/ات لحضور دورات أو ورشات عمل ضمن "برنامج تدريب المدربين/ات" (TOT) حول أصحاب المشروعات، يجب إعطاء أهمية خاصة إلى وجود توازن بين الجنسين ضمن المجموعة وذلك قبل بدء الدورة التدريبية.

وعندما يتناول التدريب مجالات لم يسبق للنساء تقليدياً العمل معها، قد تكون مشاركتهم محدودة لأسباب مختلفة، مثلاً:

- التمييز والمواقف التقليدية إزاء أدوار النساء.
 - نقص في الإطلاع على فرص التدريب.
 - صعوبة الوصول بسبب الموقع، التوقيت أو التكلفة.
- من جهة أخرى، قد تكون مشاركة الرجال ضعيفة في بعض الحالات، على سبيل المثال، إذا ما اعتبر أن التدريب يركّز بشكل أساسي على قضايا النوع الاجتماعي، وهو ما يُنظر إليه على أنه موضوع "يخص النساء فقط". هذا ويجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار والاتفاق عليها قبل بدء برنامج التدريب:

• ورش عمل تدريب المدربين/ات (TOT):

- يُنصح بأن تكون مجموعة المشاركين/ات مؤلفة من مختلف الأعمار ومن الجنسين. نظراً لاختلاف علاقات النوع الاجتماعي من جيل إلى آخر. وقد أظهرت التجربة أن المشاركين/ات الذكور يميلون إلى السيطرة على النقاش، وبالتالي، غالباً ما يكونون هم المستفيدين من فرص أخرى للتدريب، أكثر من زميلاتهم. ففي برامج التدريب الخاصة بالنوع الاجتماعي، كبرنامج "المضي قدماً"، إن القاعدة الأساسية هي أن يكون ثلثا المشاركين/ات في ورش عمل المدربين من الإناث، والثلث المتبقي من الرجال.

- يجب أن يكون على الأقل ثلث عدد المشاركين/ات من الرجال أو النساء لتحقيق توازن في تمثيل وجهات النظر والمواقف بين كلا الجنسين. فإن كانت إحدى المجموعتين أقلية، يكون من الصعب عليها التعبير عن رأيها، بشكل عام، يُعتبر الرجال أفضل في التعامل مع هذا الوضع من النساء بسبب نشأتهم الاجتماعية التي هيأتهم على التحدّث في اللقاءات العامة، وسيفعلون ذلك حتى لو كان عددهم من بين الأقلية. مع ذلك، من الأفضل أن يشارك النساء والرجال التجربة التدريبية مع غير بني جنسهم.

- إن المجتمعات أو المجموعات السكانية حيث يوجد فصل صارم بين أدوار الرجال والنساء، وحيث تمنع التقاليد الرجال من تدريب النساء والعكس بالعكس، يجب اختيار المدربات النساء فقط لتدريب النساء صاحبات المشروعات.
- يجب التأكد من وجود من يشكّل قذوة ناجحة للنساء والرجال خلال الدورة التدريبية.

• تدريب النساء صاحبات المشروعات:

- إن كانت المنزلة الاجتماعية للمرأة في مستويات متدنية حسب القانون أو الممارسة بين أعضاء الفئة المستهدفة، فمن الأفضل البدء بتقديم دورات تدريبية للنساء فقط. فمن الأسهل على النساء، بشكل عام، التواصل مع بعضهن البعض. ومشاركة التجارب بين بعضهن البعض بإمكانها أن تكون مفيدة جداً. فمن المهم جداً أن تجد السيدة، بعد مشاركة تجاربها الحياتية مع زميلاتها في المجموعة، أنها ليست الوحيدة التي تواجه الصعوبات، بل تكتشف أن هنالك الكثير غيرها من النساء يواجهن تلك الصعوبات في ظروف مشابهة. بالتالي، تتطور روح الألفة والتضامن ضمن المجموعة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز ثقتهن بأنفسهن بشكل كبير ويقوي شبكة العلاقات فيما بينهن.
- بعد ورش العمل الأولية هذه، لا بد من إقامة تدريبات مختلطة من أجل تدعيم الفوائد الناجمة عنها. فالجانب السلبي في ورش العمل المقتصرة على النساء فقط هو في حدوث التغييرات في طريقة التفكير لدى النساء فقط. وسيواجه العديد منهن صعوبات في تغيير المواقف والممارسات التي اعتاد عليها كل من عائلتهن ومجتمعهن. ففي العديد من المجتمعات، الرجال هم الذين يتقاسمون العبء الأكبر في العمل وأخذ القرارات مع زوجاتهم. بدلاً من حمل النساء مسؤوليات أكبر في إنشاء أو تطوير مشروعاتهن. إن بعض الرجال في المجتمعات الفقيرة يعارضون الحصول على أية فوائد قد تأتي من خارج إطارهم، كالدورات التدريبية، مثلاً، المفيدة للنساء فقط. لذا، وقبل تنظيم الدورات الخاصة بالنساء فقط، ينبغي على المنظمين كسب دعم الرجال والأعيان قبل المباشرة بالتدريب. فالبرامج التدريبية التابعة للدورات التدريبية للنساء تشمل عادة الأزواج و/أو الأعيان، أو قد تليها ورش عمل لأصحاب وصاحبات المشروعات (المحتملين).

التخطيط للجلسات التدريبية والمتطلبات اللوجستية:

تم تقسيم المضمون العام لبرنامج "المضي قدماً" إلى 11 وحدة تتضمن 33 تمريناً، تغطي التمارين حوالي 40 ساعة تدريب، وبحسب الجدول الزمني والفئات المستهدفة، يمكن القيام بكل التمارين أو الاكتفاء ببعض منها. في ختام الجزء الأول من برنامج التدريب، يتم توزيع مواد المعينات التدريبية على المشاركين/ات، وهي كناية عن نموذجين لبرنامج تدريب من 5 أيام، بالإضافة إلى استمارتين تتضمن الأولى نموذج تعريف المشارك/ة في ورشة عمل "تدريب المدربين/ات"، والثانية نموذج تعريف المشارك/ة في ورشة عمل أصحاب المشروعات. هذا ويغطي النموذجان النقاط الأولوية والتمارين الأساسية فقط. وتُشكل ورشة التدريب المؤلفة من 5 أيام، أو سلسلة الدورات التدريبية التي تتضمن تلك التمارين، المضمون الأساسي لبرنامج تدريب أصحاب المشروعات المبتدئين. وينبغي على جميع ورش العمل أو سلسلة الدورات التدريبية لأصحاب المشروعات أن تتبعها دورات إضافية وخدمات تدريبية لمتابعة وتوجيه أصحاب المشروعات.

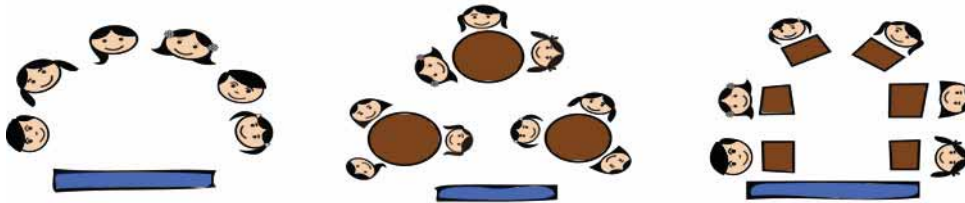
وتضم حقيبة التدريب "المضي قدماً" تمارين تتطرق خصيصاً إلى قضايا النوع الاجتماعي (الوحدة 2: تشجيع المساواة بين الجنسين). مع ذلك، يجب ألا يقتصر تشجيع المساواة بين الجنسين على هذه الوحدة فقط، بل يجب أن يستمر ويبقى مطروحاً أثناء جميع الجلسات. إن العديد من الجلسات التدريبية تتضمن نصائح وإرشادات حول كيفية معالجة قضايا النوع الاجتماعي. إلى جانب ذلك، يجب على المدربين/ات أن يستفيدوا من أية فرص أخرى قد تظهر، وذلك، من أجل توضيح أو مناقشة المسائل المتعلقة بتشجيع المساواة بين الجنسين، وتأثيرها على مدى تمتع النساء بالفرص المتساوية مع الرجال.

في مجتمعاتهم، وحسب كل جلسة، بالإمكان طرح أسئلة على المشاركين/ات حول أية أوجه اختلاف في مجال معين بين أوضاع النساء والرجال، تأثير ذلك، وما ينبغي القيام به من أجل إصلاح هذا الوضع.

مكان التدريب:

إن التدريب المرتكز على النشاط والاختبار يحتاج إلى وجود مساحة للتمكّن من الحركة حيث يسهل "الكلام" و"التطبيق". لذلك، يجب تخصيص مساحة كافية لكي يتمكن المشاركون من التنقل في أرجاء المكان وإعادة توزيع الكراسي والطاولات، و/أو البُسط والحصائر بسهولة. ويُنصح باستخدام كل من المساحات الداخلية والخارجية، أي الأمكنة المغلقة وفي الهواء الطلق.

إنّ الترتيب العام للقاعات المدرسية (الكراسي و/أو الطاولات المصفوفة) لا يتواءم مع هذا النوع من التدريب. عوضاً عن ذلك، بالإمكان ترتيب جلوس المشاركين/ات بشكل نصف دائري ل، أو ضمن حلقات صغيرة حول طاولات تمكن الجميع من رؤية بعضهم البعض.



من الضروري تحضير مكان التدريب وتفقدته قبل مباشرة برنامج التدريب

المعينات التدريبية:

إن المواد والمعدّات الضرورية هي التالية:

- آلة تصوير المستندات بالقرب من مكان التدريب، و/أو تصوير كلّ المستندات قبل بداية الجلسة.
- آلة لثقب المستندات من أجل حفظها في ملفات المشاركين/ات مع باقي المواد.
- ١-٥ دفاتر ورق قلّاب (١٠٠ ورقة) وجدران فارغة.
- جهاز عرض.
- رموز ورسوم يجب تحضيرها قبل جلسة التدريب وأثناءها على شفافيات أو ورق قلّاب (أو بالاستعانة ببرنامج Power Point، انظر أدناه).
- ١٠٠ ورقة مستطيلة بأربعة ألوان مختلفة لاستخدامها خلال التمارين (أوراق ملوّنة قياس A4 مقسّمة إلى ثلاث أو أربع قطع).
- عددٌ كافٍ من الملفات لتنظيم الأوراق، دفاتر لتدوين الملاحظات، أقلام تخطيط وأقلام لجميع المشاركين/ات.
- أقلام تخطيط ذات أربعة ألوان مختلفة للمدريين والمشاركين/ات للكتابة على اللوح الأبيض أو الأسود، على الأوراق القلابية و/أو الشفافيات
- مواد خاصّة كما هي مذكورة في التمارين (على سبيل المثال، لآلي، حلوى، علب ورقية، خضار... إلخ).

ورغم أنه لم يسبق ربما للعديد من صاحبات المشروعات أن رأين جهاز كمبيوتر. لاسيّما إن كنّ آتيات من مناطق ريفيّة. فقد يودّ بعض المدربين/ات استخدام أدوات تدريب مساعدة / رسومات مُصمّمة عبر جهاز الكمبيوتر لتوضيح بعض المفاهيم والاستنتاجات الرئيسيّة. على سبيل المثال. في ورش عمل تدريب المدربين/ات أو أصحاب المشروعات الصغار في السنّ النازحين إلى المدن. حيث بالإمكان توفير قرص مدمج يحتوي على الرسوم التوضيحيّة والمعلومات الرئيسيّة حول برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً". الأمر الذي يستلزم استخدام جهاز عرض خلال جلسات التدريب.

قبل بدء الدورة التدريبية. يجب إعداد كتيّب برنامج "المضي قدماً" بصيغة ملف ذي حلقات يتم توزيعه على المشاركين/ات. ويحمل غلاف هذا الكتيّب عنوان ورشة العمل. ويتضمّن وثيقة معلومات عامة عن برنامج "المضي قدماً". بالإضافة إلى برنامج ورشة التدريب وقائمة المشاركين/ات. لتوزيعها عليهم في بداية الورشة.

عند تنظيم ورشات العمل الخاصّة "بالمضي قدماً" لأصحاب المشروعات. على المدربين/ات أن يقرّروا ما هي المواد التدريبيّة (نقاط الشرح والنصوص الرئيسيّة. أوراق العمل. وأدوات التخطيط) التي يجب توزيعها على المشاركين/ات وفق احتياجاتهم. واهتماماتهم ومستوى خصيلهم العلميّ. فحتّى لو كانت مهاراتهم في القراءة والكتابة محدودة. يمكن أن يقرأها الآخرون لهم لتذكيرهم بالمعلومات الرئيسيّة ولحثهم على البدء باستخدام أدوات الإدارة والتخطيط الأساسيّة. وفي العادة. يُطالب المشاركون أنفسهم بالحصول على المستندات إن وجدوها مفيدة. يجب على جميع المشاركين/ات في ورشات عمل تدريب المدربين/ات الحصول على نسخة كاملة من الحقيبة التدريبية الخاصّة ببرنامج "المضي قدماً".



المعين التدريبي ١

نموذج عن ورشة عمل تدريب المدربين/ات على برنامج

”صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً“ (TOT)

برنامج ورشة عمل لمدة ٥ أيام

اليوم الخامس	اليوم الرابع	اليوم الثالث	اليوم الثاني	اليوم الأول	الساعة
٤-١ أو ٤-٢ الإدارة الذاتية وإدارة الآخرين أو دعم المشروع والتشبيك التمارين ٢٥ أو ٢٦ . إدارة مشروع عائلي وجماعي. أو تشكيل مجموعة (اختيار تمرين واحد)	التمرين ٢٢ متابعة التمرين ٢٣ أدوات مسك الحسابات	التمرين ١٦: لعبة المزيج التسويقي	الوحدة ٢-٢ بيئة المشروع: إنها ليست لوحدها التمرين ٨: تطوير المشروع في مجتمعها	حفل افتتاح ورشة العمل ١-١: مقدمة حول برنامج التدريب والمشاركين/ات التمرينان ١ و٢: ألعاب	٩,٠٠ - ١٠,٣٠
استراحة ١٠,٣٠ - ١١,٠٠					
٤-٣ وضع خطة عمل للمشروع التمرين ٣١ إعداد خطة عمل المشروع	٤-١ الإدارة الذاتية وإدارة الآخرين التمرين ٢٤: الإدارة الذاتية وفريق العمل	٣-٣ الإنتاج والخدمات والتكنولوجيا التمرين ١٩: كل ما يلزم لتطوير منتج أو خدمة	التمرين ٩: مشروعها في مجتمعها : رسم خارطة المشروع	٢-١: تشجيع المساواة بين الجنسين: التمرين ٣ السباق والعمل الجماعي	١١,٠٠ - ١٢,٣٠
استراحة الغداء ١٢,٣٠ - ١٤,٠٠					
متابعة الجلسة	٣-٣ التمرين ٢٠: نموذج ”سكامبر“ SCAMPER ٤-٢ دعم المشروع والتشبيك التمرين ٢٨: التشبيك للمشروع	٤-٣ التمويل التمرين ٢١: كيفية إدارة أموالك التمرين ٢٢: خديد التكلفة والتسعير	التمرين ١٠: شبكة كرة الخيطان ١-٣ أفكار مشروعات التمرين ١٢: العصف الذهني	٢-١ المرأة صاحبة المشروع: تستطيع القيام بذلك التمرين ٤: اكتشاف الخصائص العشرة الأولى	١٤,٠٠ - ١٥,٣٠
استراحة ١٥,٣٠ - ١٦,٠٠					
التمرين ٣٢: تقييم ومتابعة ”صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً“ حفل ختام ورشة العمل	التمرين ٢٩: المؤسسات والخدمات المتوفرة لصاحبات المشروعات	٢-٣ التسويق التمرين ١٧: كيفية التسويق بنجاح ٢-٣ التسويق التمرين ١٨: دراسة عمل ميداني	التمرين ١٣: الغريزة النهائية لأفكار المشروع	متابعة الجلسة التمرين ٦: التقييم الذاتي ”سمارت“	١٦,٠٠ - ١٧,٣٠



المعين التدريبي ٢

نموذج عن ورشة عمل لتدريب أصحاب المشروعات على برنامج

”صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً“

برنامج ورشة عمل لمدة ٥ أيام

اليوم الخامس	اليوم الرابع	اليوم الثالث	اليوم الثاني	اليوم الأول	الساعة
٤-١ الذاتية وإدارة الأخريين أو ٤-٢ : دعم المشروع والتشبيك التمارين ٢٥ إدارة مشروع فردى عائلي أو جماعي أو ٢٦ للمشروع العائلي : مشاركة العمل . اتخاذ القرارات. والإيرادات أو ٣٠ إدارة مشروع عائلي وجماعي. أو تشكيل مجموعة (اختيار تمرين واحد)	٣-٤ التمويل التمرين ٢٢: خديد التكلفة والتسعير	التمرين ١٦: لعبة المزيج التسويقي	الوحدة ٢-٢ بيئة المشروع: إنها ليست لوحدها التمرين ٨: تطوير المشروع في مجتمعها	حفل افتتاح ورشة العمل ١-١: مقدمة حول برنامج التدريب والشاركين/ات التمرينان ١ و٢: ألعاب	٩,٠٠ - ١٠,٣٠
استراحة ١٠,٣٠ - ١١,٠٠					
٣-٤ وضع خطة للمشروع عمل التمرين ٣١ إعداد خطة عمل المشروع	٤-١ الإدارة الذاتية التمرين ٢٤: الإدارة الذاتية وإدارة فريق العمل	٣-٣ الإنتاج والخدمات والتكنولوجيا التمرين ١٩: كل ما يلزم لتطوير منتج (سلعة أو خدمة)	التمرين ٩: مشروعها في مجتمعها: رسم خارطة المشروع	٢-١: تشجيع المساواة بين الجنسين التمرينان ٣ السباق والعمل الجماعي	١١,٠٠ - ١٢,٣٠
استراحة الغداء ١٢,٣٠ - ١٤,٠٠					
متابعة الجلسة	٤-٢ دعم المشروع والتشبيك التمرين ٢٨: التشبيك للمشروع	متابعة الجلسة التمرين ٢١ كيفية إدارة أموالك	التمرين ١٠: شبكة كرة الخيطان ١-٣ أفكار في المشروعات التمرين ١٢: العصف الذهني	١-٢ صاحبة المشروع: تستطيع القيام بذلك التمرين ٥ اكتشاف الخصائص العشرة الأولى	١٤,٠٠ - ١٥,٣٠
استراحة ١٥,٣٠ - ١٦,٠٠					
التمرين ٣٢: تقييم ومتابعة ”صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً“ حفل ختام ورشة العمل	التمرين ٢٩: المؤسسات والخدمات المتوفرة لصاحبات المشروعات	٢-٣ التسويق التمرين ١٨: دراسة صغرى عن السوق	التمرين ١٣: الغربة النهائية لأفكار المشروع ٢-٣ التسويق التمرين ١٧: كيفية التسويق بنجاح	متابعة الجلسة تمرين: تعزيز الثقة بالنفس. وتقدير الذات	١٦,٠٠ - ١٧,٣٠



المعين التدريبي ٣

معلومات عن المشارك/ة في الورشة التدريبية لتدريب المدربين/ات (TOT) في برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً"

١. الاسم، والعنوان، ورقم الهاتف:

.....

.....

٢. الجنس ذكر أنثى

٣. العمر:..... سنة

٤. اسم المنظمة التي تنتمي (تنتمي) إليها:

.....

.....

٥. المنصب الوظيفي:

٦. اسم مشروعك:

٧. الرجاء وصف الفئات التي يستهدفها مشروعك (الجنس، والسن، ومستوى الدخل)

.....

.....

٨. ما هو الدعم الذي تقدمينه (تقدمه) للفئات التي يستهدفها مشروعك؟

.....

٩. ما هو عدد سنوات الخبرة التي اكتسبتها في مجال التدريب؟

أقل من سنة واحدة

بين سنة وخمس سنوات

أكثر من خمس سنوات

١٠. ما هو عدد سنوات الخبرة التي اكتسبتها في تشجيع المساواة بين الجنسين؟

أقل من سنة واحدة

بين سنة وخمس سنوات

أكثر من خمس سنوات

١١. ما هو عدد سنوات الخبرة التي اكتسبتها في تطوير المشروعات؟

أقل من سنة واحدة

بين سنة وخمس سنوات

أكثر من خمس سنوات

١٢. ما هي الأهداف التي تأملين (تأمل) تحقيقها خلال برنامج التدريب هذا؟

.....

.....

١٣. هل لديك أي تعليق آخر؟

.....

.....



المعين التدريبي ٤

نموذج معلومات عن المشارك/ة في الورشة التدريبية مع أصحاب المشروعات في برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً"

١. الاسم، والعنوان، ورقم الهاتف:

.....
.....

٢. الجنس: ذكر أنثى

٣. العمر:..... سنة

٤. هل تملكين (تملك) مشروعاً؟ نعم كلا

٥. هل تخططين (تخطّط) لتأسيس مشروع؟ نعم كلا

٦. هل المشروع الذي تملكينه/ تملكه / ستؤسسينه / ستؤسسسه):

مشروع فردي.

مشروع عائلي.

مشروع جماعي.

مشروع من نوع آخر. الرجاء التحديد:.....

٧. ما دورك (المستقبلي) في المشروع؟

.....
.....

٨. نوع المشروع (الفكرة) (مثلاً: الإنتاج، الخدمات، التجارة)

.....
.....

٩. من هم زبائنك (المستقبليون)؟

.....
.....

١٠. ما هو نوع الدعم الذي تحتاجين / تحتاج إليه لتحسين مشروعك (فكرتك)؟

.....
.....

١١. كم مضى على تأسيس مشروعك؟

لم يؤسس بعد.

أقل من سنة واحدة.

بين سنة وخمس سنوات.

أكثر من خمس سنوات.

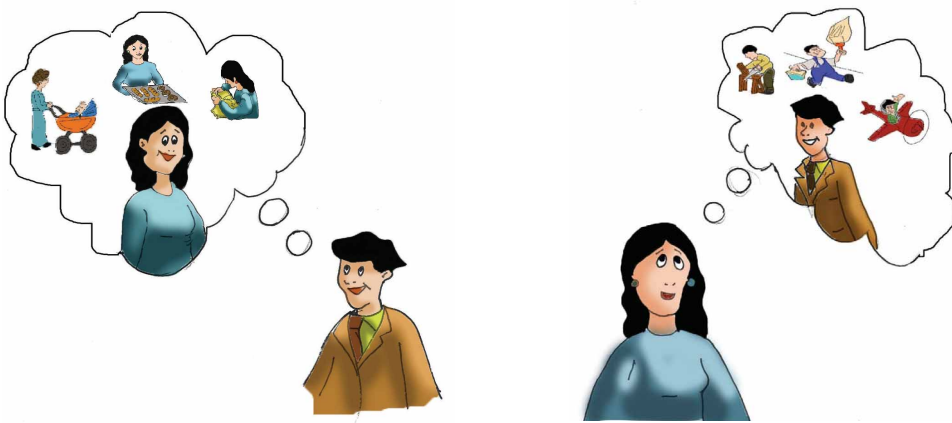
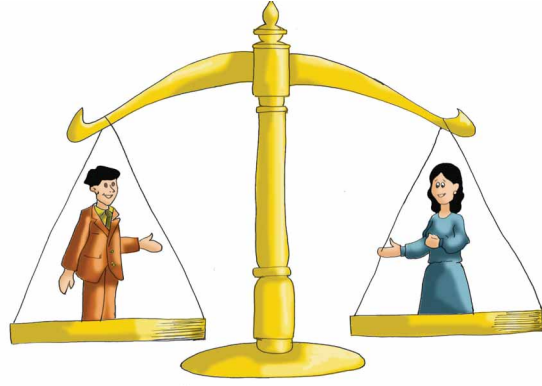
١٢. ما هي الأهداف التي تأملين / تأمل تحقيقها خلال برنامج التدريب هذا؟

.....
.....

١٣. هل لديك أي تعليق آخر؟

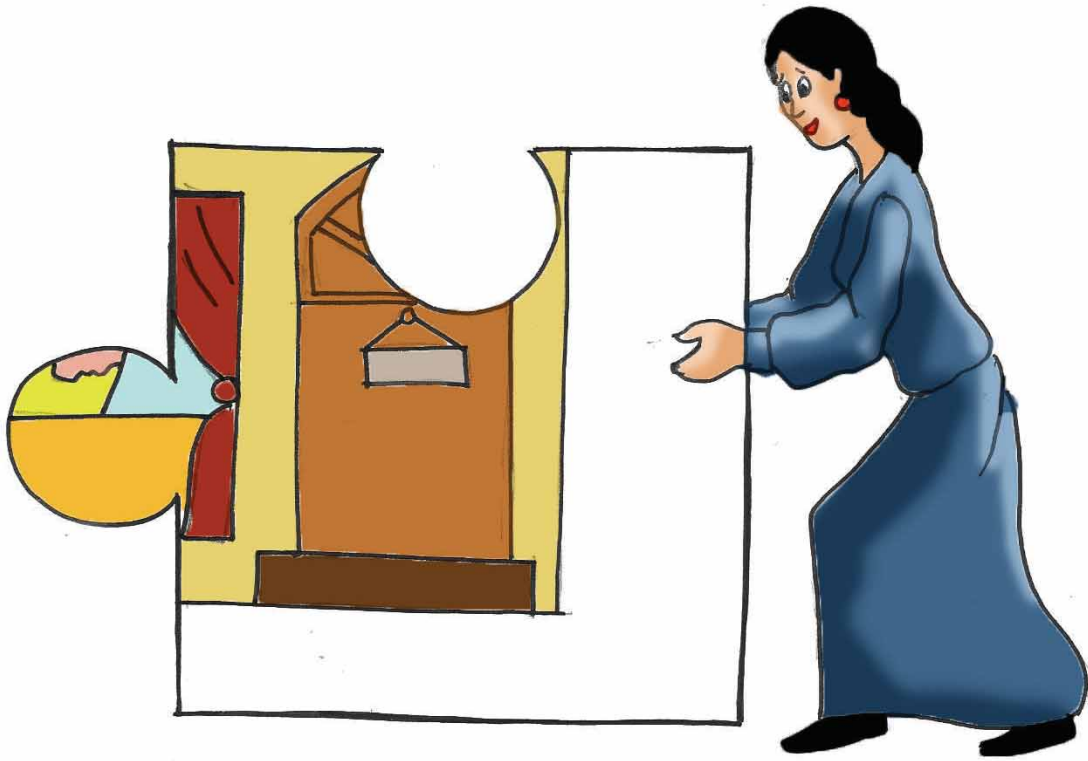
.....
.....

القسم الثاني : وحدات وتمارين برنامج التدريب



الوحدة الأولى

مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً



الوحدة ١-١

تقديم برنامج التدريب والمشاركين/ات

المضمون الرئيسي:

تحدّد الوحدة الأولى ما يجب القيام به في بداية كلّ ورشة تدريبية لضمان استفادة المشاركين/ات من خلال استخدام تقنيّات التدريب التشاركي. يجب الاتفاق معهم على أهداف الورشة التدريبية. والبرنامج. والجدول الزمنيّ للتدريب. إضافة إلى ذلك، يتم إجراء تمرين لكسر الجليد في بداية الورشة. حيث يقوم المدربون بجمع توقعات ومساهمات المشاركين/ات. الأمر الذي يمكن فريق التدريب من إجراء بعض التعديلات على برنامج الدورة للتكيّف حسب احتياجات المشاركين/ات. أيضًا، يتم الطلب منهم التعريف بأنفسهم من خلال وضع كل منهم نفسه مكان أي شخص من الجنس الآخر. بهذه الطريقة يمكن التخفيف من المناخ الرسمي من ناحية، ويعطي فريق التدريب فكرة عامة سريعة حول مستوى الوعي لدى المشاركين/ات في قضايا النوع الاجتماعي من ناحية أخرى.

الهدف:

تهدف الوحدة التعريفية إلى إعداد البرنامج التدريبي ضمن مناخ إيجابي وتعليمي. كما أنها تتيح للمشاركين/ات/ات فهما أولياً للأهداف العامّة لبرنامج "المضيّ قُدماً" وأسلوب "التعلم عبر التطبيق" من خلال دورة التعلم التجريبيّة التي ستطبّق بشكل منظم طيلة فترة البرنامج التدريبي.

التمارين:

١. مقدّمة: ماذا، كيف ومن؟
٢. مواءمة التوقعات مع مساهمات المشاركين/ات وقواعد عمل الورشة.

التمرين ١: مقدمة: ماذا، كيف ومن؟

الأهداف:

- التعرف بأهداف برنامج التدريب. مضمونه وهيكلته.
- تعريف المشاركين/ات على بعضهم البعض.

ترتيب القاعة:

ترتيب الطاولة والمقاعد على شكل U (نصف دائرة) خلال الجلسة العامة، وعلى شكل دوائر صغيرة عند العمل ضمن مجموعات صغيرة. عدم اعتماد ترتيب الصفوف المدرسية.

المواد وتحضير أوراق التوزيع:

- يجب تحضير ملف ذي حلقات لتوزيعه على جميع المشاركين/ات. على أن يضمّ نسخاً مطبوعة عن:
- صفحة معلومات برنامج "المضي قدماً".
- الخطوط العريضة لبرنامج التدريب، مُعدّة لكل ورشة تدريب.
- لائحة بالمشاركين/ات مُعدّة لكل ورشة تدريب.

مدّة التمرين :

٦٠ دقيقة

المعينات التدريبية:

المعين التدريبي ١-١: معلومات حول برنامج "المضي قدماً".
المعين التدريبي ٢-١: لعبة الأسماء.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٢٠ دقيقة

التعريف بالمضمون الأساسي لبرنامج التدريب عبر استعراض الوحدات الأربع الرئيسية. وذلك من أجل الحصول على لمحة عامة:

الوحدة الأولى	مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً
الوحدة الثانية	المرأة صاحبة المشروع وبيئتها
الوحدة الثالثة	خطة عمل المشروع
الوحدة الرابعة	الأشخاص، التنظيم والإدارة

مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً
تقديم برنامج التدريب والمشاركين/ات
مقدمة: ماذا، كيف ومن؟

يجب توضيح أنّ هذه الوحدات تغطّي الجوانب الأساسية من قضايا النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً، مع التوجّه نحو تطوير إمكانيات النساء من الانتقال من مستوى الدخل الهامشيّ إلى تطوير مشروعات مدرة للربح. سيتعرّف المشاركون إلى سبل عديدة في إعداد المشروع التجاري. الإشراف عليه وإدارته، سواء كان المشروع فردياً، أو عائلياً، أو جماعياً.

يجب التعريف بأهداف ورشة التدريب وذلك باعتماد أهداف برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً" المذكورة أدناه:

- تشجيع عملية التمكين الاقتصادي والاجتماعي للنساء في الفئات ذات الدخل المحدود، وفهم الأسس المنطقية المتعلقة بتوفير الفرص المتساوية للنساء والرجال في مجال تطوير المشروعات.
- التعريف بأهمية توافر وجهة النظر اللازمة حول المشروعات باللغة الصغر ومحدودة الدخل. إضافة إلى المشروعات قليلة الدخل الخاصة بالنساء وعائلاتهنّ.
- زيادة إمكانيات المدربين/ات في تقديم تدريب يعتمد النشاط والمشاركة حول المهارات الأساسية لإدارة المشروعات، وتقديم النصائح العملية حول تطوير المشروعات للنساء ذوات الدخل المحدود ولعائلاتهنّ.

التأكيد هنا على ضرورة منح فرص متساوية للرجال والنساء في المشروعات، وأهمية التركيز على الاحتياجات الخاصة والفرص للنساء صاحبات المشروعات، مع الإشارة إلى أهداف التنمية الوطنية المتعلقة بتطوير جميع الأفراد في المجتمع.

الخطوة الثانية - ٢٠ دقيقة

تتم دعوة المشاركين/ات إلى المشاركة في لعبة قصيرة حول الأسماء. يُطلب من كلّ مشارك/ة أن يعرف المجموعة بنفسه لمدة دقيقة أو دقيقتين على الشكل التالي:

- **الاسم:** على كلّ مشارك/ة التعريف عن اسمه/اسمها وكيف يفضّل أن تتمّ مناداته/ مناداتها خلال التدريب.
- **المنصب أو العمل:** على كلّ مشارك/ة شرح وظيفته/ وظيفتها المهنية في الحياة.
- **المسؤوليات الأساسية:** على كلّ مشارك/ة شرح مسؤولياته/ مسؤولياتها الأساسية.
- **الاهتمامات أو الموهبة:** على كلّ مشارك/ة شرح مسؤولياته/ مسؤولياتها أو اهتمامته/ اهتماماتها أو مواهبه/مواهبها.
- **عكس الأدوار:** على كلّ مشارك/ة تخيل نفسه يؤدي دور الجنس الآخر، والإجابة على السؤال التالي (الأسئلة التالية):

<p>ملاحظة: للمجموعات المقتصرة على النساء فقط: على كلّ مشاركة الإجابة على هذين السؤالين: بصفتي امرأة يمكنني أن /سأقوم بـ لو كنت رجلاً يمكنني أن /سأقوم بـ</p>	<p>ملاحظة: للمجموعات المختلطة: للنساء: لو كنت رجلاً بإمكانني /سأقوم بـ للرجال: لو كنت امرأة بإمكانني /سأقوم بـ</p>
---	---

بعد التأكد من أن جميع المشاركين/ات قد شاركوا في الإجابة على هذه الأسئلة، يُستكمل التمرين على الشكل التالي:

- شكر المشاركين/ات على تعريف المجموعة بأنفسهم.
- التكلّم بشكل إيجابي عن تجارب المشاركين/ات بصورة عامّة.
- الإشارة إلى وجود نقاط تشابه واختلاف في وجهات النظر لدى المشاركين/ات حول الأدوار والأفكار المتعلقة بالنساء والرجال. وبما يمكنهم أو لا يمكنهم فعله. وعليه فإن ورشة العمل هذه تُعنى بالنوع الاجتماعي وإدارة المشروعات.

الخطوة الثالثة - ٢٠ دقيقة

يجب تعريف منهجية التدريب على أنها تعمل على أساس المشاركة والتطبيق. وهي أسلوب عملي لتعليم البالغين في التعلم عبر الممارسة. إن هذه الدورة هي عملية متواصلة مبنية على مجموعة من التجارب السابقة. **فالتعلم التجريبيّ ضمن الدورة التدريبية يعني: القيام بالتمارين، ثمّ استخلاص الرسائل الرئيسية، أو نقاط التعلم، أو الدروس، لكي يتم تطبيقها في المستقبل، عوضاً عن تلقي المعلومات بشكل تقليدي وغير فعّال.** وهنا بالإمكان إعطاء أمثلة عملية حول كل خطوة من دورة التعلم التجريبي، وذلك، من خلال استخدام تمرين أو أكثر من التمارين المتوفرة في هذا الدليل:

الخطوة الأولى: الممارسة: اختبار فكرة جديدة أو حدّد جديد. (يقوم المشاركون بإجراء لعبة أو أي تمرين عملي آخر، كبناء برج من الورق على سبيل المثال).

الخطوة الثانية: مشاركة تجربة الخطوة الأولى ونتيجتها: دعوة المشاركين/ات إلى مناقشة ما حدث وتبادل المعلومات حول ما قاموا به. يتم عرض جميع النتائج لكي يراها الجميع قبل شرحها والتعليق عليها. (يقوم المشاركون بمشاركة مشاعرهم وملاحظاتهم. مثلاً: هل كان من السهل لعب دور المرأة صاحبة المشروع؟ ما هي الصعوبات التي واجهتموها؟ بعد ذلك، يقوم المشاركون بعرض نتائج عملهم، كالرسوم البيانية التي تستعرض قراراتهم المتخذة في الشراء، أو مخرجات عملية الإنتاج، التي تم إعدادها ضمن كل مجموعة صغيرة).

الخطوة الثالثة: التحليل: مراجعة وترجمة التجربة من أجل فهم ما حدث خلال الخطوة الأولى المتعلقة بالممارسة؛ مثلاً، عند إنتاج أو بيع سلعة أو خدمة معيّنة. (يقوم المشاركون بتحليل التجربة التي مرّوا بها، حيث يناقشون، على سبيل المثال، مسائل مثل: ما هي الخطوات الرئيسية في التحضير لعملية بناء البرج؟).

الخطوة الرابعة: نقاط رئيسية مفيدة للمستقبل: شرح "النظرية" الكامنة وراء التطبيق. استخلاص نقاط الدروس المستفادة، النتائج والاستنتاجات من التجربة. (يناقش المشاركون كيفية إمكان تطبيق الخطوات الرئيسية في إعداد بناء البرج على عملية الإنتاج في مشروعهم الخاص).

الخطوة الخامسة: تطبيق نقاط الدروس المستفادة في الحياة الواقعية بعد التدريب: إن الخوض لدورة التعلم التجريبيّ خلال ورشة التدريب حول تطوير المشروعات، يُمنح المشاركون فرصة لتحسين مهاراتهم في حل المشاكل بشكل منظم ضمن بيئة آمنة. فهم يتعلمون كيفية القيام بالتجربة والتعرّف على الموارد المتوفرة لديهم لكي يتمكنوا من صقل/ تنظيم أفكارهم وإدارة مشروعاتهم في المستقبل. (حيث يقوم المشاركون بتطبيق المعلومات المكتسبة خلال ورشة العمل بعد عودتهم إلى أشغالهم في مجتمعهم المحلي).

المعين التدريبي ١-١

النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات معاً:

(برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً")

معلومات حول البرنامج

١. الخلفية والأسس المنطقية:

تشجع العديد من المنظمات في شرق آسيا الأنشطة الاقتصادية للنساء، لاسيما ضمن المجموعات ذات الدخل المحدود. وتهدف هذه النشاطات إلى توليد الدخل، وخفض مستوى الفقر، وتمكين النساء. لكن غالباً ما تواجه المواد التدريبية القائمة الخصة للنساء مشكلة تحديد الفئة المستهدفة، والتركيز على الخبرات الرفيعة المستوى في إدارة المشروعات والاهتمام غير المناسب للعوائق والاحتياجات المرتبطة بالنوع الاجتماعي. فغالباً ما تميل هذه المنظمات إلى إهمال أو التغاضي عن المشاكل المحددة التي تواجه النساء صاحبات المشروعات الصغيرة اللواتي هن معنيت بإعالة أسرهن وبتوفير المستوى المعيشي الأساسي. إن المواد التدريبية الخاصة ببرنامج "المضي قدماً"، الذي أعدته منظمة العمل الدولية، ملائمة للنساء ذوات الدخل المحدود والتحصيل العلمي البسيط والمسؤوليات عن مشروعات فردية، عائلية، أو جماعية، وتسلط الحقيبة التدريبية هذه، الضوء على المهارات المتعلقة بالمشروعات من جهة النوع الاجتماعي، إن كانت مطبقة على تأسيس أو إدارة مشروع فردي، عائلي، أو جماعي. إن الحقيبة التدريبية تشجع عملية تمكين النساء والرجال معاً، على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، في إدارة المشروعات.

٢. الأهداف والإستراتيجية:

تهدف منظمة العمل الدولية إلى تعزيز قدرات المنظمات الشريكة لها على تشجيع تنمية الريادة من قبل النساء والمساواة بين الجنسين. أمّا برنامج التدريب فيهدف إلى تمكين صاحبات المشروعات ذوات الدخل المحدود وعائلاتهن من الانتقال من مستوى الدخل الهامشي إلى تطوير مشروعات مدرّة للربح. وفي سياق عملية بناء قدرات الشركاء، تم اختبار برنامج "المضي قدماً" علمياً وتكيفه مع المشروعات وشبكات المدربين/ات في النوع الاجتماعي في البلدان المشاركة، مع السعي إلى زيادة فرص العمل الممكنة للنساء في تطوير المشروعات على المستويين الأسري والمجتمعي.

٣. منهجية التدريب والفئات المستهدفة:

إن منهجية التدريب تعتمد المشاركة والتطبيق، وتبني على أساس التجارب الحياتية للمشاركين/ات. ولا يبتكر هذا التدريب أساليب جديدة للتعامل مع الفئات ذوات المستوى العلمي البسيط. بل يعتمد برنامج التدريب على الدروس الناجحة المستمدة من برامج تدريب قائمة أو سابقة، جامعاً بين موارد وأفكار عديدة لتمارين أثبتت أنها تناسب معظم النساء الفقيرات ذوات المستوى العلمي البسيط. وقد تم تطوير حقيبة التدريب لتستخدم في ورش عمل "تدريب المدربين/ات" وورش عمل تدريب صاحبات المشروعات، مُستخدمةً بعض النساء صاحبات المشروعات الناجحات كأمثلة ناجحة وللتشبيك، بالإضافة إلى المنظمات اللواتي يمثلنها.

٤. مضمون الحقيبة التدريبية:

تفتقد العديد من النساء ذوات الدخل المحدود إلى المستوى العلمي الرسمي وللتدريب على المهارات، وتعاني تلك النساء من ضعف في الثقة بالنفس، الأمر الذي يؤدي إلى تدني منزلتهن الاجتماعية. لذلك، يركز برنامج تدريب "المضي قدماً" على تطوير ثقة النساء بأنفسهن، خلق "عقلية تجارية"، إدارة الأشخاص والمخاطر، وانتهاز الفرص الملائمة ضمن بيئتهن التجارية. وتتضمن وحدات التدريب ما يلي:

الوحدة الأولى: أُسس النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً: تعزيز الثقة بالنفس وتشجيع المساواة بين الرجال والنساء وأثرها على فعالية المشروعات.

الوحدة الثانية: المرأة صاحبة المشروع وبيئتها: التطوير الذاتي وتطوير خطة المشروع.

الوحدة الثالثة: خطة عمل المشروع: أفكار للمشروع، الفرص والتحديات، التسويق، الإنتاج، الخدمات والتكنولوجيا، التمويل.

الوحدة الرابعة: الأشخاص، التنظيم والإدارة: الإدارة الذاتية وإدارة الآخرين، دعم الأعمال وتأسيس شبكة علاقات، تطوير خطة العمل.

المعين التدريبي ١-٢ لعبة الأسماء للمجموعات

الاسم:

المسؤولية الرئيسية:

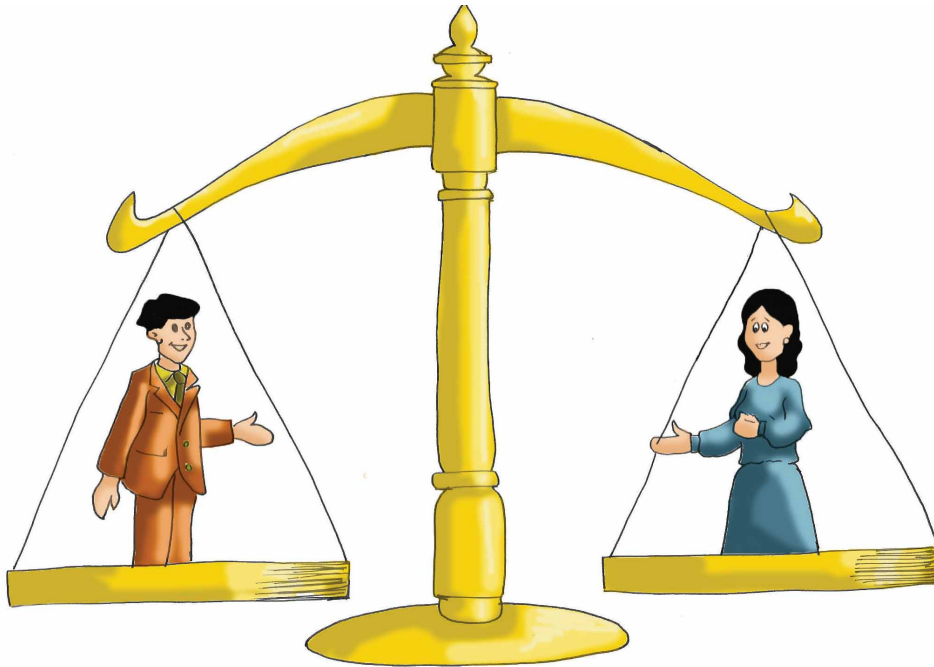
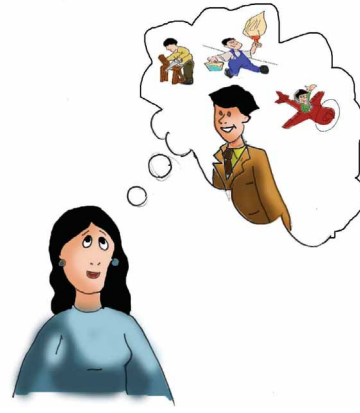
عكس الأدوار:

• للنساء:

لو كنت امرأة، يمكنني أن/سأقوم بـ...

• للرجال:

لو كنت رجلاً، يمكنني أن/سأقوم بـ...



مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً
تقديم برنامج التدريب والمشاركين/ات
مواءمة التوقعات مع مساهمات المشاركين/ات وقواعد عمل الورشة

التمرين ٢ : مواءمة التوقعات مع مساهمات المشاركين/ات وقواعد عمل الورشة

الأهداف:

- البحث في وتوضيح توقعات المشاركين/ات ومساهماتهم.
- الحرص على أن يكون برنامج التدريب متوائماً مع احتياجات المشاركين/ات.

ترتيب القاعة:

ترتيب الطاولات والمقاعد على شكل U (نصف دائرة). أو على شكل حلقات دائرية مع تجنب الترتيب التقليدي المعتمد في الصفوف المدرسية.

المواد وخصير أوراق التوزيع:

- أقلام تخطيط. ورق لوح قلاب أو ألواح مع عناوين لجمع وتعليق البطاقات.
- بطاقات كرتون صغيرة ذات لونين: ٣ بطاقات من كل لون لكل مشارك/ة.

مدة التمرين :

٣٠ دقيقة

ملاحظات لفريق التدريب:

بعد جلسة التدريب. تلتصق البطاقات على الجدار وتبقى على مرأى من الجميع. في مكان ظاهر في موقع التدريب. طيلة فترة البرنامج. ويعود فريق التدريب إلى توقعات المشاركين/ات ومساهماتهم عند تقييم البرنامج أو في الجلسة الختامية. إن هذا التمرين يقدم معلومات مفيدة تضمن نجاح ورشة العمل:

- تتم مقارنة توقعات المشاركين/ات مع أهداف برنامج التدريب. والتحقق من إمكانية إجراء أي تعديل على البرنامج لكي يتواءم مع احتياجاتهم.
- تتم مراجعة مساهمات المشاركين/ات للتحقق من وجود أية مواهب مميزة ضمن المجموعة. فقد نجد من المشاركين/ات من يتمتعون بمهارات معينة في إدارة المشروعات الناجحة أو أية تجارب مهمة في مجال التدريب.

خطوة الجلسة:

الخطوة الأولى - ١٠ دقائق

يتم الشرح للمشاركين/ات أنه يجب على فريق التدريب معرفة:

- ما هي توقعاتهم (ماذا يودون أن يتعلموا؟)
 - على مستوى المعرفة
 - على مستوى المهارة
- تحديد المساهمات المحتملة (ما الذي يمكنني مشاركته مع الآخرين؟).

يُطلب من المشاركين/ات تدوين توقعاتهم من برنامج التدريب "المضيّ قدماً" على بطاقات من لون معيّن. ومساهماتهم على بطاقات من لون آخر. يتم توزيع على المشاركين/ات ثلاث بطاقات من كل لون. مع شرح بعض القواعد الأساسية لاستخدام البطاقات:

- الكتابة بشكل واضح وبأحرف كبيرة.
- تدوين فكرة واحدة على كل بطاقة (وإلا، بالإمكان استخدام بطاقة أخرى).
- الوضوح والدقة في التعبير.
- كتابة ٣ أسطر كحدّ أقصى على البطاقة.
- عدم تدوين اسم المشارك/ة على البطاقة.

يقوم فريق التدريب بعرض بعض البطاقات التي أعدت مسبقاً كأمثلة لشرح التعليمات. ويُنحّ المشاركون بعض الوقت لكي يدوّنوا توقعاتهم ومساهماتهم على البطاقات. على المدربين/ات جمع البطاقات من المشاركين/ات عندما يكونون قد أمّوها. وتعليقها على ورقة اللوح القلاب تحت العنوان الملائم. إن المواضيع التي قد يؤتى على ذكرها يجب أن تكون مرتبطة بـ: "النوع الاجتماعي"، "الكفاءات في إدارة المشروعات"، "أفكار أو فرص للمشروع"، "المهارات التجارية"، "مهارات التسويق"، "المساعدة الخارجيّة"... إلخ. من المفيد تخصيص قسم خاص لمجموعة من الأفكار تحت عنوان "توقعات ومساهمات أخرى". حيث يمكن للمدرب/ة أن يضيف بطاقات لا تنتمي إلى مجموعات المواضيع التي سبق إعدادها أو التي تمّ استحداثها خلال ورشة العمل.

تنبيه: قد لا يتوقّع بعض المشاركين/ات أن يُسألوا بشكل مباشر عن توقّعاتهم ومساهماتهم. فقد يشعرون بالارتباك في البداية. وقد يخجل البعض الآخر من ذكر توقّعاتهم "الخاصّة". لذلك، يجب تشجيع الجميع على المشاركة.

الخطوة الثانية - ٢٠ دقيقة

تتم مناقشة بطاقات التوقعات والمساهمات بإيجاز. ويُطلب من المشاركين/ات التوضيح في حال كانت بعض التعابير غير مفهومة. يجب تغطية جميع المواضيع المطروحة وشرح مدى إمكانية تحقيق التوقعات المذكورة خلال فترة ورشة العمل. عادة، تكون معظم توقعات المشاركين/ات متوائمة مع أهداف برنامج التدريب. إلا أن البعض منها قد يفوق أحياناً الأهداف والتوقعات المحدّدة من قبل البرنامج. مع التأكيد على أن للمشاركين/ات ما يمكنهم توقّعه من هذا البرنامج.

أيضاً، ينبغي التشديد على أنه بالإمكان تحقيق هذه التوقّعات عندما يصبح المشاركون ناشطين فعلياً مع المنظّمات المحليّة. وعندما يتم استكمال عملية متابعة تطبيقهم للدروس المستفادة بعد هذه الدورة التدريبية.

قواعد إدارة الدورة

هدف التمرين:

- وضع مجموعة من القواعد تساهم في إجاح اللقاء وتسهل العمل.

خطوات التمرين :

- الطلب من المشاركين/ات وضع مبادئ وقواعدٍ للدورة التدريبية بالتأكيد على أن الجميع عليهم التفكير بصياغة تلك القواعد. وأن جميعاً لدينا القدرة على المشاركة في إتخاذ القرارات والإلتزام المشترك بدون تمييز.
- تدون هذه القواعد على ورقة بيضاء وتثبت أمام المشاركين/ات وتعلق طول أيام الدورة.

مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً
تقديم برنامج التدريب والمشاركين/ات
مواءمة التوقعات مع مساهمات المشاركين/ات وقواعد عمل الورشة

- يقوم أحد المشاركين/ات بعرض القواعد التي تم توثيقها من قبلهم مرة أخرى. ويضيف إليها المدرب/ة ما لم يتم ذكره من قبل المشاركين/ات مع أخذ موافقتهم عليها.
 - الانضباط/ واحترام وقت الآخرين.
 - التطوع من قبل أحد المشاركين/ات في كتابة التقرير اليومي.
 - الإصغاء الفعال. واحترام آراء الآخرين مهما اختلفنا معها.

الوحدة ٢-١

تشجيع المساواة بين الجنسين: دورة حياة الأشخاص والمشروعات

المضمون الرئيسي:

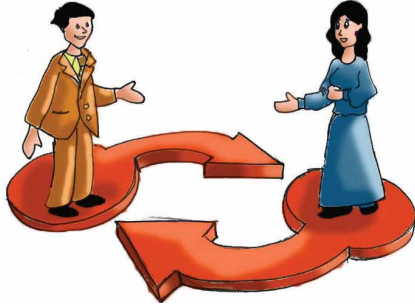
إن وحدة التدريب هذه تقدّم المفاهيم المتعلقة بالجنس، والنوع الاجتماعي، والمساواة بين الجنسين. وتربطها بدورة حياة النساء صاحبات المشروعات. بشكل عام، تواجه صاحبات المشروعات صعوبات أكثر من الرجال خلال دورة حياة المشروع؛ نظراً لكون منزلة المرأة في المجتمع أدنى من منزلة الرجل. وهي غالباً ما تملك شبكة علاقات محدودة وليست لديها في بعض الأحيان الموارد والممتلكات/ أصول كالأراضي. مثلاً، بالإضافة إلى ذلك، ونظراً لتدني إمكانيات حصول المرأة على فرص التعلم، التدريب والمهارات اللازمة، باتت خياراتها في الحصول على أفكار وفرص تجارية محدودة. هذا وقد يشكل توفر الموارد، لاسيّما خلال فترة بدء المشروع، عائقاً أمام النساء اللواتي لا يمكنهنّ - في معظم الأحيان - توفير الوثائق والمستلزمات القانونية الضرورية.

الأهداف:

تهدف الوحدة ٢-١ إلى رفع مستوى الوعي حول الصعوبات والفرص الخاصة بالنساء، وذلك عبر تناول دورة حياة المشروع من منظور النوع الاجتماعي. وتهدف في الوقت نفسه، كوحدة تمهيدية، إلى تحديد وتيرة برنامج تدريب "المضيّ قدماً" والتركيز على أهمية القوة الذاتية والحافز الشخصي. وهما عاملان أساسيان في تأسيس أي مشروع ناجح. أخيراً، تهدف هذه الوحدة إلى تشجيع النساء على تطوير نظرتهم الخاصة إلى الحياة الجيدة والدخل الأفضل لكامل الأسرة وذلك من خلال الأسلوب المبني على الموارد والقدرات، عوضاً عن النواقص والمشاكل.

مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً
تشجيع المساواة بين الجنسين: دورة حياة الأشخاص والمشروعات
تشجيع المساواة بين الجنسين: سباق التتابع في الرسم

التمرين ٣: تشجيع المساواة بين الجنسين: سباق التتابع في الرسم



الأهداف:

- تعريف المشاركين/ات بالاختلافات بين مفهومَي الجنس والنوع الاجتماعي.
- فهم أنه بالإمكان تغيير أدوار النوع الاجتماعي إذا ما رغب الناس بذلك.
- خلق بيئة تدريب إيجابية ومساعدة.

مدة التمرين:

٣٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

ترتيب الطاولات والمقاعد بشكل U (نصف دائرة) (خلال الجلسة العامة) والحرص على تخصيص مساحة للحركة والانتقال.

المواد:

- بطاقات ذات لونين، واحدة من كلا اللونين لجميع المشاركين/ات.
- أقلام تخطيط.

المعينات التدريبية:

المعين التدريبي ١-٣: تشجيع المساواة بين الجنسين: التعريفات^(١)

أوراق التوزيع:

المعين التدريبي ٢-٣: الجنس، النوع الاجتماعي، والمساواة بين الجنسين: تعريفات.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ١٥ دقيقة

التعريف بـ "سباق التتابع في الرسم" عبر تعليق ورقتين قلابتين على الجدار (أو على اللوح) على مرأى من الجميع. يتم كتابة العنوان "رجل" في أعلى الورقة القلابية الأولى، والعنوان "امرأة" في أعلى الورقة القلابية الثانية. يتم تقسيم المشاركين/ات إلى فريقين. ويفضل أن تكون المجموعتان مختلطتين من حيث السن والجنس. يتم شرح التمرين كما يلي:

- سباق التتابع في الرسم هو مسابقة في رسم شكليّ امرأة ورجل، وعلى أعضاء كل من الفريقين الوقوف في صفين مقابل اللوح الخاص بالرسم.

(١) إن سباق التتابع كناية عن مسابقة منظمة في المدارس أو الأحداث الرياضية عالمياً. تقسم المجموعة إلى فريقين أو أكثر، وعلى كل فريق أن ينهي مهمة (الركض، القفز على رجل واحدة) في أسرع وقت ممكن. على المشارك الأول في كل فريق أن يبدأ المهمة، ومن ثم يكلف الشخص التالي في الفريق ليكمل المهمة أو يسلمه شيئاً خفيف الوزن. والفريق الذي ينهي المهمة أولاً هو الفريق الرابح.

- يرسم الفريق الأول شكل رجل، في حين يرسم الفريق الثاني شكل امرأة بأسرع وقت ممكن (على كل فريق أن يقدم رسماً كاملاً للشكل المعني. من الرأس حتى القدمين).
 - إنه سباق: يبدأ العضو الأول من كلا فريقين يرسم خط واحد. وبسرعة يسلم قلم التخطيط إلى الشخص التالي من بعده ليضيف خطاً جديداً.
 - إن الفريق الرابع هو الفريق الذي يقدم الرسم الأكثر وضوحاً.
- بعد الانتهاء من شرح اللعبة. يبدأ التمرين مع إعطاء إشارة الانطلاق!
- بعد عدة دقائق. يتم إبلاغ الفريقين أنه لم يتبق سوى بضع دقائق للحفاظ على الوتيرة السريعة والحماس.
 - بالإمكان اعتبار الرسمين مكتملين حين يُظهران الصفات البيولوجية والاجتماعية المتعددة التي تميز المرأة والرجل (على سبيل المثال. النهدين لدى المرأة. اللحية لدى الرجل. طفل على ظهر المرأة. رجل مفتول العضلات. الفوارق في طريقة اللبس. وتصفيف الشعر).
- يتم الإعلان عن نهاية مسابقة الرسم عندما يتبين أن كلا الفريقين قد أجزا المهمة. لا يتم تحديد من هو الفريق الرابع. بل يكون السؤال مفتوحاً. يتم مناقشة الرسمين خلال الجلسة العامة عبر استخدام الأسئلة التالية:

- هل الرسمان واضحان؟ وما هي أوجه الاختلاف بين الرجل والمرأة في الرسمين؟
- ما هي أوجه الاختلاف الخاصة بالأدوار والخصائص البيولوجية. وأي منها ذات علاقة بالأدوار الاجتماعية؟ يُطلب من المشاركين/ات إبراز الأدوار البيولوجية والأدوار الاجتماعية بلونين مختلفين.
- ما هي الخصائص البيولوجية التي تنتمي إلى جنس واحد فقط؟ (مثلاً: الإجاب يقتصر على النساء فقط. في حين أن الرجال فقط لديهم اللحية).
- ما هي الأدوار التي يمكن أن يؤديها الرجال والنساء على حدٍ سواء؟ هل يمكن للجنس الآخر أن يؤدي هذه الأدوار؟ لماذا؟

يقوم المدرب/ة بتلخيص نتائج هذا التمرين بالقول إنه بإمكان النساء والرجال تأدية الأدوار الاجتماعية. إنما هنالك معايير وقيم اجتماعية في كل مجتمع تحدد الأدوار الملائمة لكل من النساء والرجال. يجب شرح الفرق بين الجنس (الأدوار البيولوجية) والنوع الاجتماعي (الأدوار الاجتماعية).

في معظم المجتمعات. المدن والقرى. هنالك فوارق في أدوار النوع الاجتماعي: أي ما يقوم به فعلياً كل من النساء والرجال. والقيم والمعايير والأنماط الخاصة بالنوع الاجتماعي: اعتقاد الناس حول كيف يجب على النساء والرجال أن يكونوا. وما هم قادرون على القيام به. بالإمكان إعطاء بعض الأمثلة عن القيم. المعايير والأنماط الشائعة والخاصة بالنوع الاجتماعي. على سبيل المثال: في مجتمعات عديدة. يجب على الفتاة أن تكون مطيعة ولطيفة. كما أن البكاء مسموح لها. في حين يتوقع من الفتى أن يكون شجاعاً وألا يبكي. فالاعتقاد السائد كذلك هو أن النساء أفضل كربات بيوت. والرجال أفضل كقادة. إن كل تلك التوقعات الاجتماعية لا علاقة لها بالفوارق البيولوجية بين الرجال والنساء.

يتم توزيع على كل مشارك/ة بطاقتين من لونين مختلفين (مثلاً اللونين الأصفر والأخضر). ويتم قراءة عدد من العبارات على المشاركين/ات. يُطلب منهم رفع البطاقة الصفراء إن وجدوا برأيهم أن العبارة تشير إلى دور بيولوجي أو جنسي. والبطاقة الخضراء إن كانت العبارة تشير إلى دور اجتماعي أو ذات علاقة بالنوع الاجتماعي. تتم قراءة العبارات الواحدة تلو الأخرى. وتجري مناقشة حول ما إذا كانت العبارات مرتبطة بموضوع الجنس (ج) أو النوع الاجتماعي (ن):

مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً
تشجيع المساواة بين الجنسين: دورة حياة الأشخاص والمشروعات
تشجيع المساواة بين الجنسين: سباق التتابع في الرسم

- تملك النساء القدرة على الإيجاب (ج).
- النساء مسؤولات عن الشؤون المنزلية والأطفال (ن).
- شعر الرجال قصير، وشعر النساء طويل (ن).
- في البلد "....." تكسب النساء أجوراً أقل من أجور الرجال (ن).
- بإمكان النساء إرضاع أطفالهنّ (ج).
- في أغلب الأحيان، تكون الوظائف المهنية للنساء في العديد من البلدان التجارة والمحاسبة، إنّما في البلدان الأخرى يقوم الرجال بهذه الوظائف (ن).
- بشكل عام، تكون أصوات الرجال منخفضة أكثر من أصوات النساء، مثلاً، عند الغناء ضمن مجموعة أو عند إلقاء الخطابات العامة أو توجيه الأوامر بصوت مرتفع (ج).
- الرجال لديهم القدرة على إدارة المشروعات، لأن المجتمع يراهم أكثر حكمة (ن).
- النساء يجب أن يعملن في إطار مشروعات محددة (ن).

أدوار ومحددات النوع الاجتماعي



الخطوات:

- للتمييز بين أدوار النوع الاجتماعي (الثقافة / المجتمع) والوظائف المتعلقة بالجنس (الطبيعة) يطلب من المشاركين/ات ذكر أمثلة عن أدوار كل من النساء والرجال.
- يستخدم هنا لائحة تدرج عليها بعض الأسئلة توضح الفرق بين ما هو تابع للدور الاجتماعي وما هو تابع للجنس البيولوجي.
- محاولة تحديد الأدوار وتعريفها من خلال ما تم تدوينه على اللوح لتحديد ما يعنيه هذا الدور وما هي المهام والمسؤوليات التي تأتي في إطاره وتحدد من الجهة المستفيدة منه.
- بعد انتهاء التعريفات يقوم الميسرة/ة بعرض لوحات تم تحضيرها سابقاً كتب عليها التعريفات للأدوار (الدور الإنتاجي، والدور المجتمعي، والدور الإيجابي).

الدور/العمل الإنتاجي
عمل النساء والرجال مقابل دفع نقداً أو عيناً. وهو يشمل إنتاج السلع والخدمات والتجارة (زراعة، توظيف، عمل حر)

الدور/العمل الإيجابي/
الأسري
إعالة الأسرة، التربية والمهام المنزلية وهو يغطي تدبير شؤون العائلة وأفرادها. ويشمل إجاب الأطفال ورعايتهم وتحضير الطعام وإدارة المنزل ورعاية العائلة الصحية.

الدور/العمل المجتمعي
أنشطة جماعية، تطوعية وبدون أجر ويسهم في راحة وتنظيم الجماعة/المجتمع

الخطوة الثانية - ٥ دقائق

يتم استخلاص التمرين من خلال النقاط الأساسية التالية:

- توجد أوجه اختلاف بيولوجية واجتماعية بين النساء والرجال.
- يشير الجنس إلى الفوارق البيولوجية بين الرجال والنساء المتعارف عليها عالمياً ولا تتغير.
- يشير النوع الاجتماعي إلى أوجه الاختلاف الاجتماعي والعلاقات بين الجنسين التي يتم اكتسابها. ويمكنها أن تتبدل مع الوقت، وتتفاوت بشكل كبير ضمن المجتمعات.
- بشكل عام، هنالك فوارق في الأدوار المرتبطة بالنوع الاجتماعي: ما يقوم به الناس، والقيم والمعايير والأدوار الخاصة بالنوع الاجتماعي: مفاهيم حول كيف يجب أن تكون طبيعة تصرف النساء والرجال. وعما يمكنهم القيام به.
- في أغلب الأحيان، لا تكون هذه المفاهيم متوائمة مع الواقع. وقد تشكل عائقاً أمام تطور النساء والرجال.
- بإمكان الأدوار المعنية بالنوع الاجتماعي أن تتغير، وهي تتغير بسرعة. إذا أراد الناس ذلك و/أو تبدلت الظروف من حولهم.

مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً
تشجيع المساواة بين الجنسين: دورة حياة الأشخاص والمشروعات
تشجيع المساواة بين الجنسين: سياق التتابع في الرسم

تشجيع المساواة بين الجنسين: التعريفات



المعين التدريبي ١-٣

تشجيع المساواة بين الجنسين: التعريفات

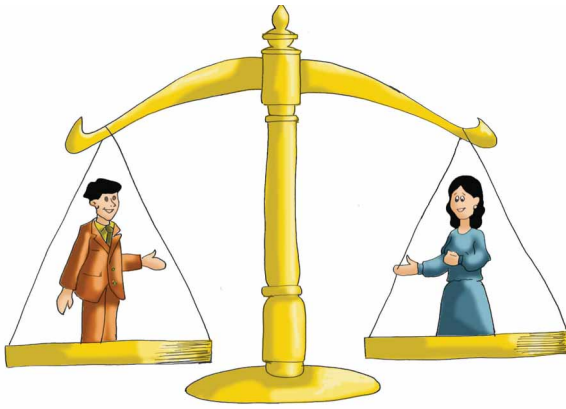
الجنس:

يشير الجنس إلى الفوارق البيولوجية بين الرجال والنساء المتعارف عليها عالمياً.

النوع الاجتماعي:

يشير إلى الاختلافات والعلاقات الاجتماعية بين الجنسين التي:

- يتم اكتسابها.
- تتبدل مع الوقت.
- تتعرض لتنوع كبير:
 - ضمن المجتمع الواحد.
 - ما بين مختلف المجتمعات.



مميزات الجنس والنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	الجنس
ثقافة	طبيعية
امرأة/ رجل	ذكر/ أنثى
مميزات اجتماعية/ ثقافية/ وضع / مكانة	مميزات جنسية
أدوار / علاقات	أعضاء/ وظائف
متغيرة/ حسب المكان والزمان	ثابتة/ لا تتغير
جماعة/ محيط/ مؤسسات/ مجتمع	أفراد

القيم، المعايير والتنميط الاجتماعي التقليدي في النوع الاجتماعي:

مفاهيم حول كيف يجب أن يكون تصرف النساء والرجال، وما يمكنهم القيام به.

أدوار النوع الاجتماعي: ما يقوم به النساء والرجال فعلياً.

المعين التدريبي ٢-٣

الجنس، النوع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين: تعريفات

يؤثر جنس الطفل عند ولادته على فرصه في الحياة، إلى جانب عدّة عوامل ومتغيّرات مهمّة كالطبقة أو الشريحة الاجتماعيّة، أو الاقتصاديّة، وذات العلاقة بالانتماء العرقي، أو الإعاقة. ولا تصبح للفوارق البيولوجيّة أهمية إلا عند بلوغ الأطفال سنّ الرشد. غير أن الأدوار الاجتماعيّة ترافقهم منذ الولادة. فكل المجتمعات تقوم بتخصيص الفتيات والفتيان بأدوار، صفات، وفرص مختلفة. فينشأون على تادية الأدوار المتوقعة من كل منهم ضمن مجتمعهم، حسب الأصول المتبعة في أي مجتمع حول السلوك المقبول وغير المقبول للجنسين.

يشير **الجنس** إلى الفوارق البيولوجيّة بين الرجال والنساء المتعارف عليها عالمياً ولا يمكن تبديلها. فعلى سبيل المثال، تقتصر قدرة الإنجاب على النساء، في حين أن الرجال فقط يمكنهم إرخاء اللحية.

أمّا **النوع الاجتماعي** فيُشير إلى أوجه الاختلاف الاجتماعي والعلاقات بين الفتيات والفتيان، النساء والرجال، التي يجري اكتسابها وتختلف بشكل كبير بين مجتمع وآخر. ويمكنها، كذلك، أن تتبدّل مع الوقت ومن جيل إلى آخر. تتأثر هذه الاختلافات الاجتماعيّة بعوامل ومتغيّرات أخرى، كالسنّ والطبقة أو الطائفة، العرق، والإعاقة، فضلاً عن البيئة الجغرافيّة والاقتصاديّة والسياسيّة.

إن **قيم النوع الاجتماعي** والمعايير والتنميط الاجتماعي التقليدي في كلّ مجتمع تعزّز أدوار النوع الاجتماعي، غير أنّها قابلة للتغيير ويمكنها أن تتبدّل. فالممارسات غالباً ما تتغيّر بشكل أسرع من المفاهيم الشائعة بين الناس حول سلوك النساء والرجال. في العديد من المجتمعات، مثلاً، يُفترض أن البنات والنساء من الجنس الأضعف (اللطيف) الذي ينبغي حمايته من أعباء العمل الثقيلة. إنّما، في الواقع، غالباً ما تتولى الفتيات والنساء، في المجموعات السكانيّة الفقيرة، الأعمال المرهقة ويمارسنها لساعات طويلة أسوة بالفتيان والرجال.

يجب النظر إلى دورة حياة المشروع من خلال "منظور النوع الاجتماعي" للحرص على نيل النساء والرجال فرص مجّاح متساوية في الحياة اليوميّة والحياة المهنيّة. إن جميع الناس بحاجة للتعامل بكرامة بشكل يسمح لهم التطوّر لتحقيق إمكانياتهم الكاملة، ما يؤدي إلى مستوى حياة أفضل للجميع. هذا لا يعني أنه يجب على النساء أن تكون تماماً كالرجال. إذ يمكن للنساء والرجال أن يكونوا مختلفين عن بعضهم البعض، كما هو الأمر في الواقع. إنّما يجب على الجنسين أن ينالا معاً المساواة نفسها في الحقوق، المسؤوليّات، والفرص والإنصاف في المعاملة والتقدير؛ وكذلك فيما يتعلق بالعمل التجاري.

تشير المساواة بين النساء والرجال، أو المساواة بين الجنسين، إلى المساواة في الحقوق، والمسؤوليّات، والفرص، **والمعاملة والتقدير**؛

- في مجال العمل الوظيفي والعمل في المشروعات.
 - من حيث العلاقة القائمة بين العمل والحياة.
- إن المساواة بين الجنسين تقوم على أساس التعامل مع الجميع باحترام، ومساعدتهم في تحقيق إمكانياتهم الكاملة؛ للوصول إلى **حياة أفضل للجميع**.

مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً
تشجيع المساواة بين الجنسين: دورة حياة الأشخاص والمشروعات
تشجيع المساواة بين الجنسين: سباق التتابع في الرسم

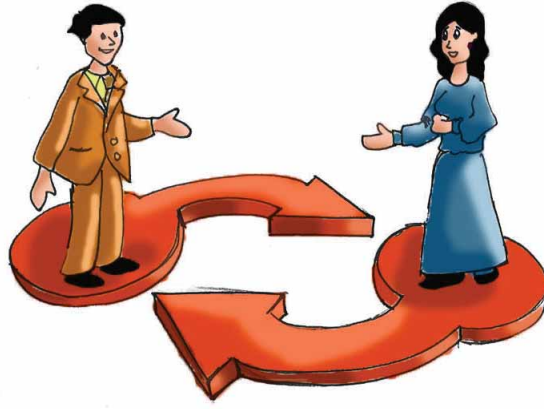
الجنس، النوع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين: تعريفات



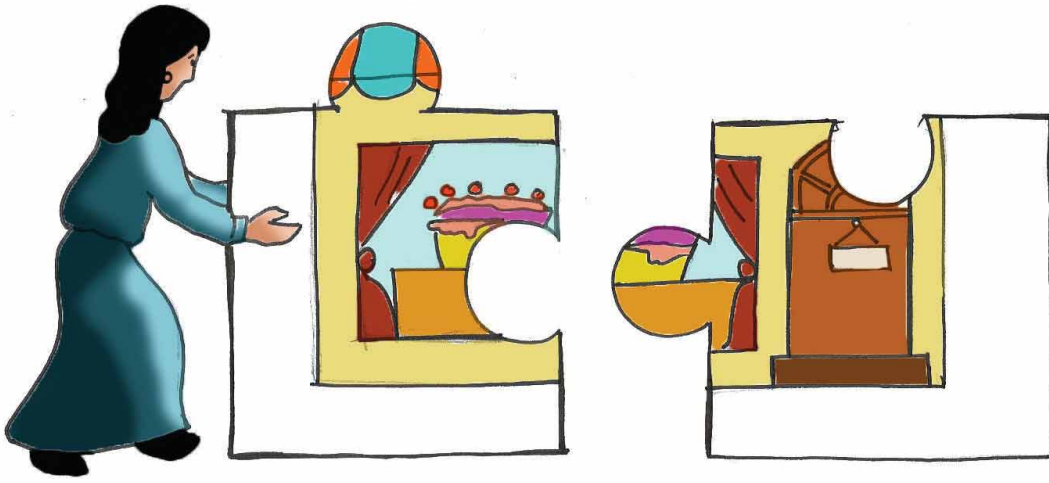
المعين التدريبي ٢-٣

وهي تشمل:

- المساواة في حقوق الإنسان وحقوق العمال بين الرجال والنساء.
- المساواة في التقييم والتوزيع العادل ل:
 - المسؤوليات والفرص.
 - عبء العمل، وصنع القرارات، والدخل.
 - الحصول على الموارد والتحكم فيها.



الوحدة الثانية المرأة صاحبة المشروع وبيئتها



الوحدة ١-٢

المرأة صاحبة المشروع: تستطيع القيام بذلك

المضمون الرئيسي:

لا يتمتع الجميع بمهارات إدارة المشروعات بالفطرة. بالنسبة للنساء بشكل خاص. إن دخول مجال المشروعات يكون غالباً نابعاً عن حاجة وليس عن خيار حرّ. لذلك، من أجل اكتشاف الخصائص والمهارات الشخصية في إدارة المشروعات، يجب إلقاء نظرة على الوضع الحالي للشخص لتكوين الأفكار حول المستقبل وتحديد هدف للحياة على المدى البعيد. في العديد من المجتمعات والأوضاع الاقتصادية، لا يحظى الفقراء، وخاصة النساء، بالفرص الكافية لتقييم وضعهم الشخصي، ولتقدير مقوماتهم الخاصة وتخطي نقاط ضعفهم في التعامل مع عالم المشروعات والأعمال.

إن هذه الوحدة التدريبية تعرّف المشاركين/ات على أوضاع وبيئات مختلفة قريبة من الحياة العملية الواقعية، حيث يمكنهم تطبيق كفاءاتهم عبر التعلم التجريبي. وسوف يختبر المشاركون كيفية التصرف والتعامل مع هذه المواقف المختلفة عبر تحليل الخيارات المتوفرة لديهم والقيود المفروضة عليهم ضمن بيئة آمنة ذات ثقة متبادلة. سيكتشفون كيف يمكن تحقيق هدف معين، أو كيف يمكن تخطي العقبات الاجتماعية أو الثقافية بطريقة أكثر تنظيماً. وبالتالي، اكتشاف طاقاتهم الشخصية لتأسيس مشروع.

الأهداف:

تهدف الوحدة ١-٢ إلى تحديد الخصائص العشر الأولى، المعروفة أيضاً بـ"الخصائص أو الكفايات الريادية الشخصية في إدارة المشروعات"-(PECS)، التي تركز على نقاط القوة والضعف لدى أصحاب المشروعات. إن لتلك الخصائص أهمية خاصة بالنسبة للنساء الراغبات في دخول عالم الأعمال، أو في تطوير مهارتهنّ في مجال إدارة المشروعات. إن التمارين الفردية تهدف إلى تمكين المشاركين/ات من توضيح أفكارهم حول المستقبل في مجال الأعمال وغيرها. وذلك، من أجل تحديد العقبات أمام أهدافهم وإيجاد السبل لتخطيها. وتطبيقها لاحقاً في الحياة العملية الواقعية.

التمارين:

٤. اكتشاف الخصائص العشر الأولى لنجاح المشروع.
٥. التقييم الذاتي الذكي "سمارت" SMART .
٦. الخصائص العشر الأولى للسيدة مها (اختياري).

التمرين ٤: اكتشاف الخصائص العشر الأولى لنجاح المشروع^(١)

الأهداف:

- تحديد أهداف المشروع واستخلاص النتائج من خلال استخدام النوعية. والكمية والوقت كمعايير للنجاح.
- اختبار وتحديد الخصائص العشر الأولى لنجاح المشروع.

مدة التمرين:

١٠٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- يجلس المشاركون ضمن مجموعات صغيرة حول طاولة أمام الألواح التي تعرض الرسومات البيانية التوجيهية لتمرين "صناعة عقد".
- يقف مدرّبان من فريق التدريب وراء طاولة للقيام بدور مقاولين فرعيين.

المواد:

- عدد من المقصات لكل مجموعة من المشاركين/ات.
- خيوط من القطن وإبر خياطة.
- مجموعة من الخرز أو اللآلئ بحجمين أو ثلاثة أحجام مختلفة - كخيار بديل، بالإمكان استخدام معكرونة صغيرة الحجم أو أي منتجات محلية يمكن استخدامها بديلاً عن اللآلئ.
- أوعية صغيرة - أكواب أو أكياس نايلون لحفظ الخرز أو اللآلئ.
- خيوط ذات نوعية أفضل (مثلاً، خيوط من النايلون جيدة الاستخدام لَشَكِّ اللآلئ) والتي يجب على فريق التدريب أن يبقيها مخفية.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٤-١: الخصائص العشرة الأولى لعرضها وتوزيعها على المشاركين/ات.
- المعين التدريبي ٤-٢: لوحة التعليمات (الرسم البياني ١).
- المعين التدريبي ٤-٣: الرسم البياني للأداء (الرسم البياني ٢).

(١) تمّ التعرّف إلى الخصائص العشر الأولى لأصحاب المشروعات من خلال بحث أجري على صعيد دولتي (دايفد مك ليلاند David McClelland الولايات المتحدة ١٩٧٠-١٩٨٠) وتعرّف أيضًا بشكل عام بالخصائص الشخصية في إدارة المشروعات. تستخدم هذه الخصائص بشكل موسّع من قبل المعهد الهندي لتطوير الريادة (EDI) (Entrepreneurship Development Institute of India). والركز الدولي لتطوير المهن والريادة (ICECD) (International Centre for Entrepreneurship and Career Development). ومنظمة الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات (CEFE) (Competency based Economies through Formation of Enterprise). مؤسسة التعاون الفني الألماني GTZ. لمزيد من المعلومات (www.cefe.net)

التحضير:

قبل بدء الجلسة، على فريق التدريب أن يُعدّ ما يلي:

- الرسمان البيانيان الأوّل والثاني على ورق اللوح القلاب.
- نموذج عقد قلادة يتمّ عرضه على المشاركين/ات.
- مواد لكل مجموعة من المشاركين/ات. تحتاج كل مجموعة إلى المواد التالية:
 - خرز أو لآليّ بحجمين أو ثلاثة أحجام مختلفة: ما يكفي منها لتمكين كل مجموعة من صنع عقدين على الأقل.
 - خيوط قطنية وإبرة خياطة.
 - مقصّات.
 - خيوط من النايلون ببقيةا فريق التدريب مخفية (يحصل المشاركون على المواد الأساسية فقط كاللآليّ والخيوط القطنية).

ملاحظات لفريق التدريب:

على المشاركين/ات في هذا التمرين أن يصنعوا منتجاً (سلعة) لبيعه للمقاولين الفرعيّين. يصف هذا التمرين طريقة صنع العقد لبيعه، كونه من السهل صنعه في وقت قصير. بالإمكان اختيار أي منتج آخر لبيعه طالما اقتصرت صناعته على أدوات قليلة.

من الضروريّ أن يقوم فريق التدريب بصنع عقد أمام المشاركين/ات كتجربة قبل مباشرة التمرين. وذلك لاختبار المواد الأولية المتوفرة. وبناءً على هذا الاختبار، بإمكان فريق التدريب أن يقرّر ما هي مواصفات العقد النموذجي (مثلاً، عدد حبّات اللؤلؤ أو الخرز، والألوان، وتسلسل اللآليّ). بالإضافة إلى طول العقد بناءً على اللآليّ التي تمّ شراؤها من السوق المحليّ.

على المدربين/ات أن ينتبهوا إلى أنّ التعلّم التجريبيّ يقوم على **عدم تزويد المشاركين/ات بكلّ المعلومات بشكل مسبق، بل يجب تركهم ليكتشفوا بأنفسهم أين تكمن الفرص والمشاكل.** يحتفظ المدربون بخيوط النايلون ولن يتمّ تسليمها إلاّ إلى الذين يطالبون بمعلومات إضافية وأدوات أو مواد أفضل. قد لا يدرك المشاركون بسهولة أنّ المعلومات والمواد الخفية (البحث عن خيوط أمتن، أدوات مساعدة أخرى) تشكّل جزءاً من التمرين. على سبيل المثال، قد لم يشتكى البعض من الإبرة والمشاكل الخاصّة بالعمل بشكل آمن إلا بعد انتهاء التمرين. لكن، البعض الآخر قد يناقش المشكلة مع المقاولين الفرعيّين. خلال التمرين، يقوم فريق التدريب بتمثيل دور المقاولين الفرعيّين الذين لا يأبهون لسلامة النساء اللواتي يعملن في منازلهنّ. يمكن أن يكتشف المشاركون مواطن الضعف والقوّة لديهم عند توجّههم إلى المقاولين الفرعيّين (المدربين/ات) ومطالبتهم بأدوات ومواد أكثر أمان للاستخدام وذات نوعيّة أفضل. بهذه الطريقة، يتسنى للمشاركين/ات ممارسة خصائص مزايا نجاح المشروع كالبحث عن المعلومات والمثابرة.

خطوة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٥ دقائق

يبدأ بالإشارة إلى مجموعات العمل وبالتحديد إلى الإجابات على السؤال التالي: "ما الذي يؤدي إلى نجاحك كصاحب أو صاحبة المشروع". يتم تقديم هذا التمرين على أنه فرصة للمشاركين/ات لإظهار مزاياهم وممارسة مهاراتهم في إدارة المشروعات.

الخطوة الثانية - ١٠ دقائق

يشرح التمرين: يتم تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات صغيرة تقوم بصناعة عقود الزينة. وهي تمثل النساء العاملات في منازلهن. يقوم فريق التدريب بتمثيل دور المقاولين الفرعيين الذين يؤمنون بالمواد الأولية ويشترون العقود إن أعجبهم.

تُعطى الإرشادات كما هي ظاهرة على لوحة التعليمات (الرسم البياني ١، المعين التدريبي ٤-٢). ويُعرض عقد الزينة النموذجي ومعلومات أخرى. يتم إعلام المشاركين/ات أن المقاولين الفرعيين لن يشتروا العقود إلا إذا كانت مطابقة للنموذج. أما العقود ذات النوعية السيئة سترفض ولن تقبل سوى العقود ذات الجودة العالية التي تطابق المعايير.

الفريق الفائز هو الفريق الذي يصنع العدد المطلوب من العقود بالنوعية المحددة وفق التعهد الذي تم الاتفاق عليه. وبإمكان الفريق الفائز بيع منتجاته للمشتريين.

الخطوة الثالثة - ١٠ دقائق

يتم تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات من ٤ إلى ٥ أفراد. فقبل البدء بعملية التصنيع والإنتاج، على كل فريق أن يتعهد للمقاولين الفرعيين (أي فريق التدريب) بتسليمهم عددًا محددًا من العقود. تنبيه: لا يمكن إجراء أي تعديل على التعهد في المرحلة اللاحقة. يمكن أن يتم التحديد شفهيًا لعدد العقود التي تتعهد المجموعة بتسليمها. فيقوم المدرب/ة المسؤول/ة عن "الرسم البياني للأداء" بتدوين المعلومات (الرسم البياني ٢، المعين التدريبي ٤-٣).

الخطوة الرابعة - ٤٠ دقيقة

يتم توزيع المواد الأساسية على كل مجموعة من المشاركين/ات (الأوعية، اللآلي، الخيوط، الإبرة، المقص، الخ) ويتم إعطاء إشارة البدء حين يصبح الجميع مستعدين. يُشرح للمشاركين/ات أنه بإمكانهم التوجه للمقاول الفرعي حول أي استفسار. يجب الحرص على تشجيع السلوكيات الصحيحة الساعية للحصول على المعلومات (الخصائص العشر الأولى). وعدم المبادرة بإعطاء المعلومات للمشاركين/ات إن لم يطلبوها.

بإمكان المشاركين/ات تقديم منتجاتهم للمشتريين المحددين للتدقيق في جودتها وبيعها. كما يجب التأكد من فهم المشاركين/ات لأسباب رفض المنتجات (مثلًا، النوعية السيئة، غير مطابقة للمواصفات). فالعقود غير المتماشكة وغير المصفوفة بشكل جيد مرفوضة كليًا.

خلال جولة الإنتاج هذه، يقوم أعضاء فريق التدريب بتدوين الملاحظات حول أهم الأمور التي تم ملاحظتها من أجل عرضها خلال جلسات النقاش عند مراجعة تفاصيل التمرين. كما يجب على النتائج المسجلة على "الرسم البياني للأداء" (الرسم البياني ٢، المعين التدريبي ٤-٣) أن تكون مرئية لجميع أعضاء المجموعة خلال الخطوة التالية.

الخطوة الخامسة - ٢٥ دقيقة

تتم مناقشة تجارب المشاركين/ات عبر طرح أسئلة رئيسية، مثل:

- ما هو شعورك بعد القيام بهذا التمرين (سرور، إحباط، غضب، عدم ثقة بالنفس، تردد... إلخ).
- هل تشعرون بالرضا عن أداء مجموعتك؟
- هل تم وضع خطة إنتاج معينة لإتمام العمل؟
- هل تم تعيين قائد للفريق لإدارة المهمة؟
- لماذا تمكنت بعض المجموعات من إيفاء التزاماتها، في حين عجزت أخرى عن ذلك؟
- يتم سؤال المشاركين/ات ما يلي: لو سنحت لكم فرصة القيام بجولة ثانية، ما الذي تقومون به بشكل مختلف؟
- أثناء المناقشة، يجب محاولة تحليل أنواع الخصائص الضرورية لنجاح المشروع: على سبيل المثال:
- الأداء الجيد والسعي نحو الجودة والفاعلية (النوعية الجيدة) مرتبط بالبحث الفعال عن المعلومات والفرص، بالإضافة إلى الخصائص الأخرى المتعلقة بإدارة المشروعات.
- قد تكون بعض المجموعات تمكنت من بيع عدد أكبر من عقود الزينة بفضل إصرار أعضاء المجموعة على إقناع المشتري.
- قد تكون بعض المجموعات تمكنت من الوفاء بالتزاماتها لأنها كانت قد حددت أهدافها بوضوح.
- يتم تسليط الضوء على الأمثلة المرتبطة بالخصائص التالية:

المرأة صاحبة المشروع وبيئتها
المرأة صاحبة المشروع : تستطيع القيام بذلك
اكتشاف الخصائص العشر الأولى لنجاح المشروع

الرمز	الحالة	الخصائص
	<ul style="list-style-type: none"> السؤال عن خيوط النايلون السؤال عن معايير الاختيار التي سوف يعتمدها المقاولون الفرعيون للمشراء 	البحث عن معلومات
	<ul style="list-style-type: none"> شراء إبرة أو خيط نايلون أو مواد اضافية قد تساعد في إنجاز المنتج بأحسن شكل بعد السماع عن توفرهما في السوق مغادرة قاعة التدريب إلى الخارج حيث الإضاءة أفضل... إلخ. 	البحث عن فرص
	<ul style="list-style-type: none"> إقناع المشتري تحسين الإنتاج وعمليات البيع خلال الجولة الثانية (اختياري) في تخطي عقبة ما قبل وخلال عملية التصنيع / الإنتاج 	المتابعة
	<ul style="list-style-type: none"> إتمام بيع كامل عدد العقود الذي التزمت المجموعة بصنعه لأنها اتبعت الإرشادات الخاصة بالتنوع الموازنة ما بين عامل الوقت والتكلفة عند الإنتاج قبول جميع العقود لجودتها الممتازة 	السعي نحو الجودة والفاعلية
	<ul style="list-style-type: none"> التعهدات (الالتزامات) تحديد الكميات المنتجة ومواصفاتها والوقت اللازم لصنعها 	تحديد الأهداف
	<ul style="list-style-type: none"> وضع خطة إنتاج تنظيم حبات اللؤلؤ على طاولة العمل تقليد النموذج. تحديد عدد حبات اللؤلؤ تحديد الوقت الذي تستغرقه عملية الإنتاج 	التخطيط المنظم
	<ul style="list-style-type: none"> العمل على بيع إجمالي العقود التي تعهدت المجموعة بصنعها وبالوقت المتفق عليه والمواصفات المطلوبة 	الإيفاء بالالتزامات
	<ul style="list-style-type: none"> في إقناع المشتري بالمنتجات (العقود) 	الإقناع والتشبيك
	<ul style="list-style-type: none"> التعبير عن الثقة بالنفس عند إنجاز المهمة وتقديم المنتج وبيعه 	الثقة بالنفس
	<ul style="list-style-type: none"> إنتاج كمية أكبر من المنفق عليها ولكن إذا كنت متأكد من جودة منتجك 	السعي نحو المخاطرة المحسوبة

إن كانت المجموعات مؤلفة من مشاركين/ات مختلطين من حيث العمر والجنس. وإن لاحظ فريق التدريب تنميلاً تقليدياً، من حيث النوع الاجتماعي والعمر. في عملية تقسيم المهام ومهارات التفاوض بين المشاركين/ات ضمن المجموعات، ينبغي مناقشة هذا الأمر ومعالجته. فالأنواع الشائعة للتنميط التقليدي المتعلقة بالنوع الاجتماعي والعمر هي التالية: الشباب والشابات يتولون عملية إنتاج (صناعة) العقود، في حين تقوم النساء والرجال الأكبر سناً بالتفاوض مع المقاولين الفرعيين. ويمكن أن يحدث العكس إن كان المشاركون الأصغر سناً يتمتعون بدرجات أعلى من التحصيل

العلمي. وقد يجد المدربون أيضاً أنّ النساء يتولين عمليّة الإنتاج والمفاوضة. في حين أنّ الرجال لا يحركون ساكناً وقد تقتصر مشاركتهم على إبداء الملاحظات فقط. يجب على المدربين/ات إجراء مناقشة مع المشاركين/ات لمعرفة ما إذا كانوا يعتبرون أوجه الاختلاف المذكورة أعلاه عادلة. أو إن كانوا يرغبون في القيام بالأمر بشكل مختلف.

الخطوة السادسة - ١٥ دقيقة

- التعريف بالخصائص العشر الأولى (المعين التدريبي ٤-١) على ورقة اللوح القلاب أو على شفافية:
- يبدأ النقاش (من دون تلاوة أو ترداد النقاط التي ورد ذكرها في الخطوة الخامسة): كيف يتم التطبيق الواقعي للخصائص المختلفة التي تمت مناقشتها أعلاه؟

يشكل **البحث عن معلومات** مهمة منتظمة ومتكررة. ضرورية في الحياة وفي المشروعات التجارية. كذلك الأمر بالنسبة **للبحث عن الفرص**. يجب تشجيع المشاركين/ات على البحث دوماً عن الفرص ضمن بيئتهم؛ مثلاً: المشاركة في برنامج التدريب الحالي، تطوير أسواق جديدة في المنطقة، السعي للحصول على دعم الحكومة لبعض القطاعات الاقتصادية. بالإمكان مناقشة الفرص المحتملة والتحديات التي قد يواجهها أصحاب أو صاحبات المشروعات الذين يعملون من المنزل إن أرادوا تسويق منتجاتهم بأنفسهم. عوضاً عن بيعها للمقاولين الفرعيين.

كيف يتم التعامل مع مسألة **الجودة** في حياة المشروع على أرض الواقع؟ يتم إعطاء أمثلة محلية عن منتجات مشابهة تباع بالسعر نفسه إنما تتمتع بمواصفات مختلفة. ويسأل المشاركون أي منها قد يرغبون بشرائها. إنّ المنتجات ذات النوعية السيئة متوفرة بكثرة في السوق (عالمياً). وغالباً ما يكون ثمنها أقلّ ثمناً من المنتجات ذات النوعية الجيدة. ويتم التذكير على أنّ السعي نحو الجودة هي عملية مستمرة.

كيف يتم ممارسة عملية **تحديد الأهداف، التخطيط والرقابة** في مشروع جاري حقيقي؟ يتم إعطاء بعض الأمثلة المألوفة على غرار **"عدد السلع التي أودّ بيعها بهدف تحقيق بعض الأرباح"**. أي هدف. ويتم التشديد على أنّ الأهداف أو الأرقام المستهدفة تساهم في تقييم مدى تقدّم الشخص. "إن كنت أجهل إلى أين أودّ التوجّه. لن أتمكن من معرفة ما إذا كنت أسلك الطريق الصحيح" يجب على المشاركين/ات أن يعددوا بعض أدوات الرقابة والتخطيط. كأجندة المواعيد، مذكرة اللقاءات والملاحظات. أو دفتر مسك الحسابات.

أيضاً، يجب تشجيع المجموعات ذات المستوى العلمي البسيط على التفكير في سبل سهلة للرقابة والتخطيط. مثلاً، "وضع علامة في دفتر خاص عند بيع كل منتج أو سلعة". وأن يشرح لهم أنّ التخطيط ليس بالضرورة يستلزم الكتابة. فإنّ تمت مناقشة الأمور بشكل مناسب ضمن العائلة (التخطيط للمواسم الزراعية والمناسبات العائلية وحفلات الزواج) أو في المشروع (الفترة الأنسب للشراء والطريقة الأفضل للإنتاج والفترة الأفضل للبيع). يحفظ الناس عادة عن ظهر قلب النتائج المرتقبة ومراحل التخطيط والتواريخ المحددة (أو الفصول) لإنتاج بعض الخطوات.

ملاحظات لفريق التدريب:

قد يذكر المشاركون في بعض الأحيان، أن الرجال أكثر مهارة في بعض الخصائص وكذلك النساء في البعض الآخر. على سبيل المثال: الرجال أفضل على مستوى المجازفة والمخاطرة. فيما النساء أفضل على صعيد الوفاء بتعهد أو بالتزام معين. وقد يذكر المشاركون أن النساء يواجهن صعوبات في بعض الخصائص. فإذا لم يتم التطرق إلى الأمر، لا ضرورة لمناقشته في إطار هذا التمرين. بما أنه سيناقش في تمرين لاحقة. كالتمرين ٢٤. غير أنه، في حال أراد المشاركون مناقشة الموضوع، يجب بدء المناقشة كما يلي:

- يتم العودة إلى لائحة الخصائص العشر، ويُسأل المشاركون إن كانوا يجيدون أي أوجه اختلاف بين النساء والرجال. يقوم المدرب/ة بتدوين إجاباتهم على ورقة اللوح القلاب إلى جانب كل من الخصائص المعنية.
- السؤال عما إذا كانت تلك عائدة لفوارق بيولوجية (الجنس) أو اجتماعية (النوع الاجتماعي).
- يُطلب من بعض المشاركين/ات شرح وجهات نظرهم للوصول إلى الاتفاق على أن أوجه الاختلاف والفوارق موجودة بسبب تأثيرات اجتماعية: ففي كل مجتمع، تتم تنشئة النساء والرجال اجتماعياً على أساس التصرف بطريقة معينة. على سبيل المثال: في مجتمعات عديدة، يشعر الرجال بالثقة بالنفس لدى المباشرة في تأسيس مشروع، ذلك، لأن بيئتهم الاجتماعية تثق بهم وتدعمهم أكثر مما تفعل مع النساء اللواتي يباشرن بإنشاء مشروعات. من جهة أخرى، إن للرجال والنساء موقفاً مختلفاً تجاه عملية المخاطرة بالنسبة للعمل في المشروع التجاري. فالنساء يأخذن بعين الاعتبار المخاطر على كل من المشروع ووضعهن العائلي على حد سواء، بينما يميل الرجال إلى التركيز على مخاطر العمل فقط.
- بالإضافة إلى ذلك، هنالك فوارق منفردة خاصة بين النساء والرجال، فعلى سبيل المثال، قد يكون بعض الأشخاص أكثر إصراراً أو فضولاً (البحث عن معلومات) من غيرهم.
- يتم التلخيص بالقول أن جميع الناس، بصرف النظر عن الطريقة التي نشأوا عليها وتعلموها، يحتاجون إلى تنمية وتطوير كل من الخصائص العشر الأولى إذا ما أرادوا أن ينجحوا في مشروعاتهم.

الخطوة السابعة - ٥ دقائق

أخيراً، يتم استخلاص التمرين من خلال تطوير لائحة ببعض النقاط الرئيسية التي برزت خلال المناقشة، على سبيل المثال:

- يقوم المدربون مرة أخرى بمراجعة سريعة للخصائص العشر الأولى، مع تكرار سريع لكيفية مساعدتها أصحاب المشروعات على تحقيق النجاح.
- إن الخصائص العشرة الأولى لنجاح المشروع مهمة جداً بالنسبة إلى جميع من يريدون النجاح في مشروعاتهم.
- يجب على كل شخص يسعى إلى النجاح في مشروعه التجاري معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديه.
- إذا كنت تعرف ما هي نقاط الضعف لديك، سيكون بإمكانك تطوير نفسك.



المعين التدريبي ٤-١ الخصائص العشر الأولى

للإجاز:

١. البحث عن فرص.
٢. المثابرة.
٣. الالتزام بعقد العمل.
٤. السعي نحو الجودة والفاعلية.
٥. المخاطرة المحسوبة.

للتخطيط:

٦. تحديد الأهداف.
٧. التخطيط المنظم والرقابة.
٨. البحث عن معلومات.

للإدارة:

٩. القدرة على الإقناع والتشبيك.
١٠. الثقة بالنفس.

المعين التدريبي ٤-٢

لوحة التعليمات ١



المنتج:

- العقد

المواد:

حبّات من اللؤلؤ ذات حجمين أو ثلاثة أحجام مختلفة: كمية كافية في علبة بلاستيكية أو علبتين لصنع عقد أو عقدين



- خيط وإبرة خياطة.
- علبة بلاستيكية.
- مقصّ.

خصائص المنتج:

- جذاب.
- متقن.
- مطابق للنموذج (عدد اللآلئ / تسلسل اللآلئ).
- متين.





المعين التدريبي ٣-٤

الرسم البياني للأداء ٢

عقد عمل بين فريق المقاولين الفرعيين والعاملين في المنزل

عدد الوحدات المقبولة	كمية الإنتاج الفعلية	كمية الإنتاج المقترحة	اسم المشروع

التمرين ٥ : تعزيز الذات والثقة بالنفس

الأهداف:

- التأكيد على المشاركين/ات بأن التعرف على القدرات الذاتية أساس التغيير.
- توعية المشاركين/ات بأن لديهم قدراتٍ كثيرةً يجب استثمارها لتطوير أوضاعهم الحياتية وإكسابهم أدواراً جديدة في الحياة.

مدة التمرين:

٦٠ دقيقة.

ترتيب القاعة:

بشكل نصف دائرة U مع تخصيص مساحة للتنقل في أرجاء المكان.

المواد:

- لوحان، أقلام تخطيط، بطاقات، أوراق اللوح القلاب.
- لكل مشارك/ة: بطاقتان، قلم تخطيط.

أولاً- تعزيز الذات :

الهدف:

- توعية المشاركين/ات بأن التغيير يبدأ من الفرد نفسه ولكن الخطة الأولى هي الاقتناع بالتغيير.

مدة التمرين:

٣٠ دقيقة.

خطه الجلسة:

- الطلب من المشاركين/ات بتقديم بعض التجارب الحياتية والتجارب الخاصة. مع ضرورة التركيز على الأدوار التي يقومون بها ومدى تأثيرها على قصص نجاحهم أو الإخفاقات التي كان لها التأثير الواضح على حياتهم.
- ضرورة تشجيع المدرب/ة لمشاركة أكبر عدد ممكن من المشاركين/ات بتقديم تجاربهم وتدوين كافة الأدوار التي وردت على لسان المشاركين/ات.
- إدارة النقاش حول تجارب المشاركين/ات الحياتية من خلال مجموعة من الأسئلة:

- كيف أثرت التجارب التي مررتوا بها في حياتكم سواء على المستوى الحياتي الخاص. الأسري أو الاجتماعي. أو المهني باكتساب أدوار جديدة؟

- أرجو التوضيح كيف كان لهذا الدور أثر عليكم بشكل مباشر وعلى علاقتكم بأسرركم ومحيطكم.

- أثر الأدوار التي نلعبها على كافة تقديرتنا لذواتنا وثقتنا بأنفسنا؟

- هل تطلب هذا الدور الجديد تعديلاً بشكل المهام التي يقوم كل منكم بها سواء الأسري أو المجتمعي؟

- هل تطلب الدور الذي نقوم به مهارات جديدة؟ كيف تم الحصول عليها؟

- يمكن هنا استخدام تقنية لعب الأدوار من خلال تقديم مشهد تمثيلي ينادي بعودة المرأة الدائمة لتحمل مسؤوليات البيت باعتبارها المهمة الأساسية للنساء. وفي حال غيابها يتولد عن ذلك عبء ومشكلة في رعاية أطفالها. وهذا ما يشعرها بالذنب الدائم بسبب مغادرتها المنزل. ومن قلق الأيام إن بقيت بالبيت.

- بعد مشاهدة المشهد التمثيلي يتم إدارة الحوار بمجموعة من الأسئلة:

- ما هو إحساسكم تجاه ما شاهدتم؟

- هل بالفعل غياب النساء عن المنزل يؤثر على تربية الأبناء؟

- هل يمكن لتوزيع الأدوار أن يساهم في اكتساب أدوار جديدة؟

- ما الذي يدفع النساء إلى التضحية وترك العمل ونكران الذات؟ (عاطفة الأمومة. الحب. الإيمان. العادات)

- هل تجد أن ظروف الحياة تغيرت ولم تعد كالسابق؟

- هل يسمح هذا التطور بتغير وضع المرأة؟ هل ترين ضرورة لتغيير هذا الوضع؟

- ما المفروض على الرجل عمله للمساعدة في تغيير الوضع؟

- نعود لنؤكد أن كافة الممارسات الراهنة والتربية الحالية هي التي تعزز الأدوار التقليدية التي حُد من مشاركة النساء وقدرتهن على اتخاذ القرارات الخاصة بهن.

ثانياً- تعزيز الثقة بالنفس:

الهدف:

- القدرة على تأكيد الذات وتدعيم مستوى القدرات في مواجهة المواقف التي قد تعترضه. ما يعزز أداءه وإجازه بأعلى مستوياته.

مدة التمرين:

٣٠ دقيقة.

خطة الجلسة:

- يعرض الميسرة عدداً من المواقف التي يكون خلالها بحاجة إلى موقف ما تجاه شخص معين.
- يطلب من المشاركين/ات بشكل عشوائي تقديم آرائهم حول كيفية تعاطيهم مع هذه القضايا.

- أنت تستحق/ين ترقية. ومن الواضح أن مديرك المباشر سيقوم بإعطائها لشخص آخر. كيف ستتصرف/ين؟

- لديك منتجات من الضروري بيعها في السوق المركزي ولا تملك/ين حرية التنقل والأهل غير موافقين على ذلك. كيف ستتصرف/ين؟

- لديك رغبة بتأسيس مشروع جاري صغير. وهناك حَفُظ من قِبل الأسرة على ذلك: لأن عمالك سيتسبب في إحراج العائلة؛ حيث إن أهلك الأكبر منك سنًا لا يزال بلا عمل.

- التأكيد على أن هذه المشكلات لا تحتاج إلى أكثر من الثقة بالنفس والحوار البناء مع الآخر للمواجهة.

الثقة بالنفس: هي إحساس الفرد بقيمة نفسه بين من حوله فيتصرف بشكل طبيعي دون قلق وهو دون غيره المتحكم بتصرفات. الثقة بالنفس لا تولد مع الإنسان بل هي مكتسبة من البيئة المحيطة به .

- ضرورة التفكير بإيجابية.
- المشاركة بال مناقشات والاهتمام بتثقيف النفس. فكلما حاولت الحديث سيكون من السهل عليك الحديث لاحقاً بأسلوب وحوار مثمر.
- إن المظهر الحسن اللائق يعزز من ثقتك بنفسك. فالمظهر هو أول ما يقع عليه نظر الآخرين. فعلياً ألا نهمل مظهرنا.
- تطوير قدراتنا التي تسهم في تعزيز مكانتنا الاجتماعية.
- قبول النقد الإيجابي. فليس من ينتقدنا مَعْنِيَّ بتوجيه الإهانة لنا. فيجب ألاَّ نجعل الآخرين يؤثرون سلبياً علينا من خلال أحكامهم.

التمرين ١: التقييم الذاتي "سمارت" SMART

الأهداف:

- تمكين المشاركين/ات من تحديد أهداف الحياة والمشروع.
- اختبار وفهم الصعوبات التي تعترض عملية وضع الأهداف وتحقيقها.

مدة التمرين:

٨٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

بشكل نصف دائرة U مع تخصيص مساحة للتنقل في أرجاء المكان عند إجراء تمرين "تحديد هدف أصغر".

المواد:

- لوحان، أقلام تخطيط، بطاقات، دبابيس، أوراق اللوح القلاب.
- لكل مشارك/ة: بطاقتان، قلم تخطيط.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ١-٦: الرسم البياني "سمارت" SMART.

نشرات مطبوعة:

- المعين التدريبي ١-٦: تحديد أهداف الحياة والمشروع (الخطوة الثامنة من هذا التمرين).

جلسات ذات صلة:

الوحدة الرابعة : الأشخاص، التنظيم والإدارة.

التحضير:

- إعداد ورقة اللوح القلاب تتضمن التوجيهات لتمرين "تحديد هدف أصغر" بغية عرضها في الخطوة الثانية.
- إعداد رسم توضيحي لعبارة SMART على ورقة اللوح القلاب.

ملاحظات لفريق التدريب:

قبل المباشرة بالتمرين، على فريق التدريب أن يفهم مبدأ SMART. يجب تلخيص عناصر "سمارت" SMART بعد أن يكون المشاركون قد اختبروا التجربة بأنفسهم، وإلا حوّلت الجلسة إلى "محاضرة" عوضاً عن تمرين للتعلم التجريبي.

خطوة الأولى : خطة الجلسة :

الخطوة الأولى - ١٠ دقائق

من الضروري هنا تذكير المشاركين/ات بإحدى الخصائص العشر الأولى. وهي "تحديد الأهداف". فلم تتمكن بعض المجموعات من إتمام أهدافها لأنها لم تكن محددة بشكل واقعي. كما يتم التأكيد بالتمرين على أنه فرصة لتعلم كيفية وضع الأهداف وتحديد أهدافهم ومشروعاتهم. أهداف وغايات حياتهم ومشروعاتهم.

يبدأ النقاش بطرح السؤال التالي: **ما هي الأهداف المهمة في الحياة أو في المشروع التجاري؟** يقوم المدرب/ة بتدوين الإجابات على بطاقات (أو على ورقة اللوح القلاب) لتسهيل النقاش. يجري نقاش مع المشاركين/ات حول ما يعتبرونه "هدفاً": ما هي العناصر الرئيسية لتحديد "الهدف"؟

الخطوة الثانية - ١٥ دقيقة

على كل مشارك/ة أن تحدد هدفاً أصغر يمكنها تحقيقه خلال دقيقتين في قاعة التدريب. على جميع المشاركين/ات تدوين أهدافهم الصغرى على بطاقة (مرفقة باسم المشاركة) وتعليقها على اللوح (يمكن للمدربين/ات المساعدة). إن كانت المهارات الكتابية للمجموعة محدودة. يمكن القيام بالتمرين شفهيًا. وتدوينها على اللوح القلاب من خلال المدرب/ة.

ملاحظات لفريق التدريب:

عندما يصبح جميع المشاركين/ات جاهزين/ات. يطلب منهم تنفيذ أهدافهم مع التنبيه إلى ضرورة القيام بذلك ضمن المهلة المحددة (دقيقتين فقط!). بعض المشاركين/ات لن يتمكنوا من تحقيق أهدافهم بسبب عدم إمكانية ذلك خلال دقيقتين فقط. أو لأن الهدف غير قابل للقياس. غير محدد. أو غير واقعي.






الخطوة الثالثة - ١٥ دقيقة

يتم سؤال المشاركين/ات إذا تمكنوا من تحقيق أهدافهم. يجب تجنب إصدار أية أحكام. والحرص على استخدام أسلوب بناء عند التطرق إلى فشل بعض المشاركين/ات في تحقيق أهدافهم.

بعد عملية المراقبة هذه. يُطلب من المشاركين/ات مشاركة تجاربهم مع الآخرين. فبشكل مباشر أو غير مباشر. سيتوصلون إلى اكتشاف العناصر الأساسية لأهداف "SMART". ويمكن التعريف بهذا المفهوم من خلال **الأسئلة الرئيسية** التي يجب طرحها. وهي التالية:

- كيف قمت بتحديد هدفك؟
- لماذا تمكن البعض من تحقيق أهدافه. في حين فشل البعض الآخر؟
- ما هو شعورك تجاه النتائج؟
- هل كانت المسألة صعبة؟ لماذا؟
- لماذا تمكنت (لم تتمكن) من تحقيق هدفك؟
- ماذا فعلت لكي تتخطى العوائق؟
- ماذا تعلمت عن نفسك من خلال هذه التجربة؟
- كيف ستحدد أهدافك في المستقبل؟

يتم تلخيص الفكرة من خلال الشرح للمشاركات/ات **أن الهدف هو أمر نريد تحقيقه. يجب أن تكون الأهداف "SMART"**. وقد نحتاج إلى جمع المزيد من المعلومات عند تحديدها. ويتم تلخيص العناصر الرئيسية لتحديد الأهداف كما يلي:

Specific		• محدد
Measurable		• قابل للقياس
Achievable		• قابل للتحقيق
Realistic		• واقعي
Time-Bound		• محدد بفترة زمنية معينة

يتوجب الإشارة إلى أنه، في أغلب الأحيان، يحدث اختلاط في فهم عملية تحقيق الهدف على أنها الهدف نفسه من دون التمييز بين الاثنين. بالإمكان تحديد أهداف على المدى البعيد وعلى المدى القريب، والعديد من الأهداف القريبة المدى تؤدي إلى أهداف أكبر. على سبيل المثال: إن تحسين عملية تغليف وتوضيب المنتجات يؤدي إلى هدف بعيد الأمد، وهو إرضاء الزبائن والعملاء بصورة مستمرة. وبالتالي، يؤدي إلى الهدف الأسمى، وهو أن يصبح/تصبح المشارك/ة صاحب/ة مشروع (رجل/سيدة...) ناجح/ة.

الخطوة الرابعة - ٥ دقائق

بعد القيام بتمرين الأهداف الصغرى بطريقة عملية ومسليّة، يتم الطلب من المشاركين/ات مراجعة أهدافهم استناداً إلى عدّة نواحٍ من حياتهم: الحياة المهنيّة، العائلية، العلاقات الاجتماعيّة، الهوايات، التطور الشخصي... إلخ.

يتم الطلب من كلّ مشارك/ة أن يجد مكاناً مريحاً له/لها (على سبيل المثال، الجلوس على الأرض أو الاستناد على الحائط)، والتركيز والتأمل في وضعه/وضعها الخاص الحالي في هذه المرحلة من الزمن:

- من أنا و ماذا أريد أن افعل؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك
- متى يمكن تحقيق الهدف؟

الخطوة الخامسة - ٥ دقائق

بعد هذه الفترة من الصمت، على كلّ مشارك/ة أن يتنقل في أرجاء الغرفة للعثور على مكان آخر مريح له/لها. هذا المكان يمثل وضعه/وضعها الشخصي والمهنيّ بعد سنتين أو خمس سنوات من الآن. من خلال الأسئلة التالية:

- من سأكون بعد سنتين (خمس سنوات) من الآن؟

- كيف سيكون وضعي الشخصي أو وضع مشروعي؟
- هل سأكون قد بلغت الهدف؟

الخطوة السادسة - ٥ دقائق

والآن، يُطلب من المشاركين/ات العودة إلى المكان الأوّل الذي يمثّل وضعهم الحاليّ. ثم يتم طرح الأسئلة التالية:

- ماذا عليّ أن أفعله لكي أصل إلى ما أريد بلوغه بعد سنتين (٥ سنوات)
- ما هي الوسائل الضروريّة للقيام بذلك؟
- من يمكنه مساعدتي على تحقيق الهدف؟
- ما هي العوائق التي قد أواجهها، وكيف يمكنني تخطيها؟

الخطوة السابعة - ١٥ دقيقة

يقوم المشاركون/ات تبعاً بعرض الأهداف التي وضعوها لأنفسهم، ويشرح للآخرين كيف سيكون وضعه بعد سنتين (خمس سنوات) من الآن، وما سيفعله لكي يصل إلى هدفه. ثم يُبدون رأيهم حول تلك الأهداف: هل تبدو واقعيّة، وما يحتاج إليه أيضاً لتحقيق الأهداف. يجب على فريق التدريب عدم التداخل أو محاولة التأثير على آراء المشاركين/ات، بل فقط أن يكون مستعداً للإجابة على أيّة أسئلة قد يطرحها المشاركون.

الخطوة الثامنة - ١٠ دقائق

يتم سؤال المشاركين/ات عن شعورهم بعد هذا التمرين: هل هو شعور بالارتياح والاطمئنان. أم بعدم الأمان؟ إن أراد أحد المشاركين/ات مشاركة المجموعة خططه المستقبلية، بإمكانه القيام بذلك، مع التشديد على أهميّة أن يكون لكل مشارك/ة أفكاره الخاصة حول المستقبل، وعلى ضرورة تحديد أهداف طويلة الأمد. وتجدر الإشارة إلى أهميّة التفكير توقّع الفرص والعوائق خلال مرحلة إعداد خطة عمل المشروع. فهذه الطريقة تساهم في حلّ أي مشكلة وفي بلوغ الأهداف المحددة.

مهمّة منزلية (اختياري): يتم توزيع ورقة التوزيع على المشاركين/ات: تحديد أهداف الحياة والمشروع (المعين التدريبي ٥-٢) لتعبئتها عند الإمكان. إنّ نتيجة هذا التمرين خاصة بك كمشارك/ة بشكل فردي. بإمكان المدربين/ات تشجيع المشاركين/ات على مشاركة نتائجهم مع بعضهم البعض خلال جلسة التدريب أو بعدها، حسب رغبتهم.

المعين التدريبي ١-٦ تحديد أهداف الحياة والمشروع

ستكون هذه المنشرة مفيدة خلال مرحلة تأسيس مشروعك. فهي ستساعدك على التفكير جيداً في ما يمكنك القيام به من أجل تحقيق هدفك في تأسيس مشروع ناجح. فيما يلي بعض النقاط التالية المرتبطة بك :

- المشاكل الشخصية التي تعترض طريقك إلى النجاح - يجب تخفيفها !
- العوائق الخارجية التي تعترض مشروعاتك - يجب تخطيها !
- اختر بعض الأمور العملية والصغيرة التي يمكن إنجازها خلال الأيام المقبلة لكي تساعدك على بلوغ أهدافك !
- فكّر في المساعدة التي يمكنك الحصول عليها من الآخرين (ماذا؟ مَن؟) .
- حاول تنظيم أهدافك الكبيرة إلى عدّة أهداف صغيرة. بالإمكان تنظيمها وفق ترتيب معين وبحسب الأولويات .
- ما الذي يجب القيام به أولاً لتحقيق الهدف التالي؟ ما الذي يجب القيام به بعد ذلك، وهكذا؟

الأهداف الخاصة بالمشروع: (يجب أن يتضمن الهدف العناصر التالية: ماذا تريد؟ متى سيتم تنفيذ ذلك، وكيف سيتم تنفيذ ذلك؟

.....
.....

تخطّي العقبات

اسأل نفسك: ما هي المصاعب الفردية والعقبات الخارجية التي يمكن أن تؤخر تحقيق أهدافك؟ ما الذي يمكنك القيام به لإزالة أو تخفيف تأثير تلك العقبات والمصاعب؟ (قد لا يكون سهلاً عليك إزالة جميع العقبات بشكل كامل - إنما قد يكون بإمكانك العمل على تخفيف تأثير تلك المصاعب).

العائق/الصعوبة :

..... ١ :

..... ٢ :

ما الذي يمكنني القيام به لتخطيها / لتخفيفها؟

.....

.....

خطة العمل:

ما هي المعلومات الإضافية التي تحتاجها كي تساعدك على تحقيق هدفك؟

.....
.....

ما الذي يمكنك القيام به بشكل خاص للتقدم نحو هدفك؟

.....
.....
.....

من يمكنه مساعدتك على بلوغ أهدافك؟

الشخص الذي يمكنه المساعدة:

١.
٢.
٣.

ما نوع المساعدة التي يمكنني أن أحصل عليها؟

.....
.....
.....

الآن، وبعد أن قمت بتحديد الأهداف وخطط العمل، يجب عليك مراجعة هذا التمرين لتقييم مدى اقترابك من تحقيق هدفك. يجب عليك مراجعة التمرين مرة واحدة كل شهر. تذكر: لكي تحقق هدفاً عملياً وملموساً، من الضروري اتخاذ خطوات شجاعة وفعالة، وإلا سيبقى هدفك حلماً.

التمرين ٧: الخصائص العشر الأولى للسيدة مها

الهدف:

- تحديد الخصائص العشر الأولى لأصحاب وصاحبات المشروعات الناجحين.

مدة التمرين:

٧٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

يجلس المشاركون ضمن نصف حلقة.

المواد:

- لكل مشارك/ة : بطاقات من عشرة ألوان، عشرة أقلام تخطيط.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٤-١: قائمة تتضمن الخصائص العشرة الأولى من التمرين الرابع. ويمكن أيضاً تدوينها على بطاقات تعلق على الجدار أو تُفرش على الأرض.

أوراق التوزيع:

- المعين التدريبي ٧-١: حالة السيدة مها. حالة دراسية (توزع بعد إنجاز التمرين).
- المعين التدريبي ٧-٢: مراجعة الخصائص العشر الأولى.

الجلسات ذات الصلة:

- التمرين ٤: اكتشاف الخصائص العشر الأولى.
- التمرين ٦: التقييم الذاتي "سمارت" SMART.

التحضير:

- يجب إعداد نسخة محلية من الحالة الدراسية حسب البلد حيث تجري الدورة التدريبية.
- على فريق التدريب أن يقرأ الحالة الدراسية مسبقاً وأن يدون ١٠ مزايا على بطاقات. بالإضافة إلى إعداد ٣ أوراق قلابة تحمل كل منها أحد العناوين التالية: "للإنجاز"، "للتخطيط"، "للإدارة".

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ١٠ دقائق

يتم شرح الغاية من هذا التمرين: معرفة المزيد حول أكثر الخصائص أهمية - الخصائص العشر الأولى - التي يجب أن يتمتع بها صاحبات وأصحاب المشروعات ليكونوا ناجحين. في حال كان

المشاركون قد تعرّفوا على الخصائص العشرة الأولى بعد إنجاز التمرين الخامس. يكفي التذكير بها. يتم الطلب من المشاركين/ات تدوين كلّ من الخصائص العشر على بطاقة من لون مختلف. ثم يتم إعلامهم بأنهم سيستمعون إلى قصة حقيقية حول إحدى صاحبات المشروعات. وعليهم الإصغاء بانتباه لأن القصة ستأتي على ذكر بعض الخصائص العشرة تلك. وعند ورود إحدى الخصائص العشر على المشاركين/ات رفع البطاقة الملثمة.

الخطوة الثانية - ١٥ دقيقة

تتم قراءة قصة السيدة مها. المرأة صاحبة المشروع الناجحة. وكلما رفع أحد المشاركين/ات بطاقة. تتم مناقشتها مع المجموعة إن كانت تلك فعلاً واحدة من الخصائص التي تشير إليها القصة. يتم تعليق البطاقة الصحيحة على اللوح.

الخطوة الثالثة - ١٥ دقيقة

يتم سؤال المشاركين/ات إن كان جميع أصحاب المشروعات يتمتعون بهذه الخصائص. ويتم شرح أنّ لكل شخص نقاط قوّة ونقاط ضعف. على الجميع البناء على نقاط القوّة الموجودة وتطويرها. وتخطي أو العمل على تقليص نقاط الضعف. يُستهل النقاش عبر طرح الأسئلة التوجيهية التالية:

- في أي وضع قمت بتطبيق واحدة أو أكثر من الخصائص؟
- في أي وضع لم تكن لديك تلك الخصائص؟ يُطلب إعطاء أمثلة عمليّة.
- أي من تلك الخصائص أنت بأمرّ الحاجة إليها لتأسيس أو لتنمية مشروعك؟ لماذا؟
- ماذا الذي علينا فعله في حال أدركنا أننا لا نتمتع بإحدى الخصائص العشرة؟

الخطوة الرابعة - ٣٠ دقيقة

لترسيخ الفهم حول الخصائص الرئيسيّة لإدارة المشروعات. وتمكين المشاركين/ات من مراجعة نقاط القوة والضعف لديهم. يُطلب من المشاركين/ات تعبئة قائمة من البيانات تهدف إلى تطوير الذات. يتم توزيع ورقة التوزيع التالية: الخصائص العشر الأولى - مراجعة.

يقرأ المشاركون كلّ عبارة ويضعون التقييم الذاتي الملثم الذي هو عبارة عن وجهين سعيدين (للمزايا القويّة جدّاً) ووجهين حزينين (للمزايا الضعيفة جدّاً) والتي تحتاج إلى التحسين). تتم الإشارة إلى أنّ هذا التقييم هو أداة ذاتية خاصة بكل مشاركة ولا حاجة لمشاركة النتائج مع المجموعة. بالإمكان إعطاء هذا التمرين أيضاً كفرض منزلي. يمكن توزيع "الحالة الدراسية" على المشاركين/ات عند الطلب. وذلك **بعد** إنجاز التمرين.

المعين التدريبي ٧-١ ” حالة دراسية “ : السيدة مها

إن السيدة مها من منطقة ريفيّة حيث ترعرعت في الفقر والعوز. عندما تعرّفت على زوجها رشيد. لم تتصوّر أنّها سيصبح في يوم من الأيام المصدر الرئيسي للدخل وأنها ستكون من أكثر صاحبات المشروعات نجاحاً في منطقتها.

بعد زواجها الذي جعلها تنتقل إلى قرية زوجها. خسرت رشيد مصدر دخله الرئيسي الذي كان يبيع الخبز. فقد تمّ افتتاح مخبز ضخم على مقربة منه تباع المنتجات نفسها بأسعار رخيصة جداً. بالتالي. عاد رشيد إلى دياره ليعمل في مزرعته. ولم تكن مها يوماً امرأة كسولة. فقد عملت طيلة حياتها في الحقول. وفي المنزل. وفي الشوارع: حيث كانت تبيع ما توفر من أرض أهلها من منتجات. ومن المنتجات المفضّلة لديها كانت المربّيات التي كانت تصنعها من مختلف أنواع الفواكه على مدار الفصول. والتي كانت تباع بشكل جيّد. آنذاك. لم تكن مها تدري أنّها ستصبح صاحبة عدّة متاجر.

كيف حققت ذلك؟

كانت أمنية السيّد مها أن تحقّق شيئاً في حياتها. فلم تكن مكنتية بالمربّيات التي كانت تصنعها مع والدتها؛ لأنّها كانت دائماً تطمح إلى الأفضل (الجودة والفعاليّة). وأرادت أن يعلم الجميع عن مهارتها ومنتجاتها. فتوجّهت إلى عدّة أماكن محاولة إيجاد وصفات جديدة وأساليب مختلفة لتعليب المربّيات (البحث عن المعلومات). فقد عرفت مها بنشاطها وحيويتها منذ الصغر.

حين خسرت زوجها مشروعها. عثرت مها على عمل في متجر صغير للبقالة في القرية؛ حيث أدركت أنّ هناك منتجات عديدة أخرى للبيع غير المربّيات. وأنّ عليها معرفة مكوّناتها بالتحديد ومصادر إنتاجها؛ لكي تبقى مطلّعة على مختلف السلع الموجودة في المتجر (التخطيط المنظم والرقابة).

أعجبت صاحبة المحلّ بأداء مها. لكنّها لم تكن مسرورة من قدرتها الضعيفة في القراءة والكتابة. فأقنعتها بالالتحاق بالدروس المسائيّة. وشاركتها في كلفة الأقساط. وأقنعت مها زوجها رشيد بأهمية الاستثمار. فتعلّمت القراءة والكتابة (القدرة على الإقناع والتشبيك). في الوقت نفسه. وبسبب قدرتها الضعيفة على القراءة. تمكنت مها من تطوير ذاكرة قويّة تحوّلت لاحقاً إلى دعم كبير في إدارة أكثر من متجر واحد. فقد كانت تعرف الأرقام وقيمة الأشياء. فعندما كانت تبيع المنتجات في الشوارع في السابق. كانت تتبع نظامها الخاص في القياس والحساب. وكانت تقوم بهذه العمليّات كلها في ذهنها (الثقة بالنفس).

خلال مرحلة تطوّرها في مجال البقالة. قامت مها أيضاً بتطوير أفكارها الخاصّة حول مستقبلها كصاحبة مشروع مستقلّة. فقد كانت تحلم بفتح متجر ذات يوم. وقامت بجمع كل المعلومات الممكنة للتعرف أكثر على عمليّة البيع والشراء. إن فكرة فتح ”متجر خاص بها“! لم تكن حلمها وحسب. بل كانت هدفها على المدى البعيد (تحديد الأهداف). ورغم أنّ راتبها الشهري لم يكن كبيراً. بالإضافة إلى اضطرابها لتسديد أقساط الدروس الليليّة من هذا الراتب. فقد كانت تتدبّر أمورها لتضع جانباً ما كان يتبقى معها من مبلغ لادخاره. وكانت تبحث من حولها عن أماكن أخرى لا يوجد فيها هذا النوع من متاجر البقالة. إذ كانت تظنّ أنّ هذه هي فرصتها (البحث عن الفرص). كانت جديرة بالثقة وطموحة لدرجة أنّ صاحبة المتجر كانت تكلفها بإدارة المشروع في غيابها. فكانت تعمل دوماً لساعات طويلة. حتّى ما بعد موعد إقفال المتجر. بهدف تلبية طلبات العملاء والزبائن (الالتزام بعمود العمل).

تطوّرت القرية. فأصبحت كبيرة وازداد عدد سكانها. وهذا ما رأيته مها حين فكّرت في الخبز الضخم وبكل الأشخاص المتوافدين إلى متجر البقالة. فشعرت بفرصة العمل الجيدة (البحث عن الفرص)

المرأة صاحبة المشروع وبيئتها
المرأة صاحبة المشروع: تستطيع القيام بذلك
الخصائص العشر الأولى للسيدة مها

” حالة دراسية“ : السيدة مها



وأنه ينبغي عليها ألا تتأخر في فتح متجر بقالة لنفسها لأن شخصاً آخر قد ينتهز هذه الفرصة. كان على مها أن تكّد في العمل. فكانت تستيقظ باكراً لفتح المحل قبل وصول البضائع. فقد كلفتها صاحبة المحل بهذه المهمة الخاصة؛ لأنها تتمتع بشخصية قوية وبالعزم في تعاملها مع التجار (الذين كانوا جميعهم رجالاً). إذ يمكنها أن تتحمل وأن تقاوم مهما اخترع التجار أغرب القصص لتبرير ارتفاع أسعار البضائع (المنابرة). وسرعان ما أصبحت مها ذائعة الصيت كأحدى أفضل المفاوضين مهارة وإصراراً حين يتعلق الأمر بالتعامل مع الموزعين والمنافسين. وقد استخدمت شبكة معارفها واتصالاتها النامية (التشبيك) للعثور على مصادر أخرى لتزويدها بالبضائع من خارج القرية.

ولم تمرّ فترة طويلة حتى قرّرت صاحبة المتجر أن تتقاعد - وعرضت المتجر على مها لقاء سعر معقول. لأنها أرادت لها أن تتولى إدارته. وقد شكّل ذلك بالنسبة إلى مها مخاطرة كبيرة لأنها لم تدخر سوى مبلغ صغير. لكنها كانت على معرفة تامة حول كيفية إدارة المشروع. لذلك، لم تردّد في استثمار كل ما تملك. حتى أنها تقدّمت بطلب قرض لتؤمن المبلغ الإضافي الذي تحتاجه (المخاطرة المدروسة). عملت مها بجهد كبير وسدّدت القرض وقامت بتوظيف شخص يساعدها في المتجر على الاهتمام بالزبائن الذين أصبح عددهم يتزايد. وبعد فترة قصيرة، خطرت ببالها فكرة أن تفتح متجراً ثانياً. وقرّرت مها أنها ستكون الخطوة التالية (تحديد الأهداف). ولحسن الحظ. كان الموظفون في البنك يعرفونها جيداً. لذلك، كان من السهل عليها مقابلة المسؤول عن منح القروض. فحصلت بسرعة على القرض الثاني لأنها تمكّنت من تسديد الأول من دون أي تأخير.

كيف توصلت إلى جعل مشروعها يزدهر؟ لقد أحاطت بها الصعوبات من كلّ حذب وصوب وأينما أجهت. بالدرجة الأولى، زوجها رشيد لم يكن سعيداً لأنه لم يكن يراها كثيراً. وبالنسبة إلى القرض، كان عليه أن يقبل بأن يكفلها لأنّ البنك بحاجة إلى كفيل والمنزل مسجّل باسم زوجها رشيد. نجحت مها في إقناع زوجها ليكفلها (السعي إلى نيل دعم العائلة والمنابرة). غير أنه، مع مرور الوقت، أصبح يعارض نشاطاتها أكثر فأكثر.

كان موقع المتجر الثاني جيداً بالنسبة إلى مها. لذلك، كانت تبدأ يومها بشكل روتيني في المتجر الجديد بتحية أول الزبائن الذين يدخلون متجرها. وبدأت بالتعرّف على الموزعين والتجار الجدد في المنطقة. فكانت تدوّن الملاحظات حول كل شيء. فكانت تعتقد بأنها طريقة مفيدة (البحث عن المعلومات). ومع أنها لم تبدأ حياتها المهنية كشخص متعلم، غير أنها كانت قادرة دوماً على تقبل الأفكار الجديدة. فكانت عازمة على تأسيس متجرها في المنطقة بشكل يعكس صورة جيدة لما يجب أن يكون عليه محلّ البقالة. وحين أفنعتها موزع شاب بأن عليها الاشتراك في شبكة الإنترنت وبالبداية بتوفيرها كخدمة للزبائن في متجرها. ظنّ الجميع أنها فقدت صوابها (المخاطرة). غير أنه، سرعان ما انتشر الخبر وأراد الجميع استخدام جهازها الكومبيوتر. بهذه الطريقة، تمكّنت مها من فتح مقهاها الأول للإنترنت.

بهذه الطريقة أيضاً أصبحت هي وزوجها شريكين ناجحين في العمل. فقد حمّس رشيد لفكرة التكنولوجيا الجديدة وسرعان ما أنشأ موقعاً إلكترونياً لـ”متاجر بقالة مها“. وفيما بعد ”مقهى إنترنت رشيد“. شعرت مها بالارتياح لأنها أفادته وأفادت نفسها. بات لرشيد وظيفة جديدة. وصار بإمكانها أيضاً أن تترك هذا المشروع بعهدته كلياً وأن تركز بالتالي على مهام أخرى. وحوّلت المشاكل والعوائق التي واجهتها مها مع زوجها إلى نقاط إيجابية وإلى فرص عمل. وقد علمته كيفية التعامل مع الزبائن. وكيفية إبقاء الأسعار منخفضة بشكل يشجّع استمرارية قدوم الزبائن إليهم (المنابرة، الالتزام بعقد العمل).

أصبحت مها ورشيد من أصحاب المشروعات المعروفين جيداً في القرية. وتستمرّ مشروعاتهما بالنمو حتى يومنا هذا (الثقة بالنفس). فيما بعد، توسّعت أعمالهما. ففتحا محلاً للبقالة والإنترنت في قرية مها؛ حيث لم يتجرأ أحد على القيام بخطوة كهذه من قبل (المخاطرة).

عملت مها ورشيد وموظفوهمما بكّد. في البداية، ولأشهر عديدة، لم يأخذوا أي عطلة للاستراحة. لكن، ما إن أصبحت الأعمال تسير جيداً، بدأت مها بمنح العطل للموظفين وتحسين ظروف عملهم.

وقد أظهر الموظفون تقديرًا كبيرًا لذلك، مما جعلهم متحفزين للعمل بكفاءة. وأسهم هذا الأمر أيضًا في جعل سمعتها كصاحبة مشروعات عادلة وصادقة. وعلى خلاف العديد من أصحاب المشروعات الناجحين، الذين أيضًا كانوا أنفسهم بأنفسهم، لم يكن لدى مها أي أعداء - لم يكن أحد يكرهها، وذلك لأنها لم تكن تستغل الناس. حين كان الآخرون يستغلونها، كانت تجد دوماً طريقة لحل المسألة، وأحياناً، عبر اللجوء إلى شبكة علاقاتها الواسعة (بناء شبكة علاقات). أو عبر اقتراح تسوية عادلة على منافسيها، مثلاً. لكي يتمكن الطرفان من متابعة سير أعمالهما (المنافسة).

المعين التدريبي ٢-٧

مراجعة الخصائص العشر الأولى



يتم استخدام العبارات التالية للتأكد من فهم النساء للخصائص العشر للمشروع. من خلال ذكر تلك العبارات، ومحاولة ربطها بالخاصية المناسبة لها:

١. أبحث دوماً عن أمور أقوم بها لتطوير نفسي ولتحسين مستوى معيشة أسرتي. (السعي نحو الجودة، البحث عن الفرص)
٢. حين أواجه مشكلة صعبة، أمضي وقتاً طويلاً في محاولة العثور على حل. (المتابعة، البحث عن المعلومات)
٣. أبذل مجهوداً كبيراً لإجراز عملي في الوقت المحدد. (الالتزام بعقد العمل)
٤. أشعر بالحماس إزاء الأمور التي أجزها بشكل جيد. (الجودة، الثقة بالنفس)
٥. إنني مقتنع بأنه يجب عليّ أن أجد في كل ما أفعله. (الثقة بالنفس)
٦. في النهاية، زوجي (عائلتي) يتفهمون دوماً ما أخطط للقيام به، لكن عليّ أن أعمل جاهدة لكي أشرح لهم ذلك. (المتابعة، التفاوض، الحصول على إجماع العائلة)
٧. لا أخشى أبداً الأمور الجديدة التي قد تطرأ، حتى ولو بدت خطيرة، بل أقوم بتقدير مدى المجازفة وإيجاد البدائل للتقليل منها (المخاطرة)
٨. أضع دوماً نصب عيني هدفاً أو غاية ما، لكي أتمكن بسهولة من التأكد إن كنت أسير على الطريق الصحيح. (التخطيط والرقابة)
٩. على المرء أن يخاطر في بعض الأحيان، لكن ذلك لا يعني المغامرة في أمور خطيرة. (المخاطرة المدرسة)
١٠. حين يكون عليّ اتخاذ أي قرار، أجد دائماً مع عدد أشخاص للحصول على المعلومات قبل اتخاذ القرار. (البحث عن المعلومات، التخطيط المنظم)
١١. أستشير الأشخاص الذين لديهم معلومات وفيرة. (التشبيك)
١٢. لدي رؤية واضحة حول أين أود أن أكون في المستقبل (تحديد الأهداف)
١٣. حين يؤدي شيء أو أحد ما إلى تأخيري عما أحاول القيام به، أحاول دوماً إيجاد طريقة لتخطي هذا العائق. (المتابعة)
١٤. أعرف كيف أعرض أفكارى على عائلتي. (التواصل، مهارات الإقناع، الحصول على إجماع العائلة)
١٥. كلما كانت الأهداف التي أود تحقيقها في حياتي واضحة، ازدادت فرصى في النجاح. (تحديد الأهداف، الثقة بالنفس)
١٦. إنني أؤمن بأنه من الضروري أن يحافظ المرء على الوعود التي يقطعها. (أهل للثقة، الالتزام بعقد العمل)

الوحدة ٢-٢

بيئة المشروع: إنها ليست لوحدها

المضمون الرئيسي:

إن النساء حول العالم، بشكل عام، ناشطات في مشروعات صغيرة جداً. ويصعب على العديد من صاحبات المشروعات تنمية مشروعاتهن. في أغلب الأحيان، لا تعلم النساء بالنقص غير العادل لتمثيلهن في مجال الأعمال. فبالإضافة إلى نشاطاتهن التجارية، إلا أن مسؤولياتهن العائلية والمنزلية كبيرة وعديدة. وكثيراً ما يتعرضن لضغوط حول مشاركة أرباح مشروعاتهن التجارية للنفقات العائلية، مع المحيط العائلي الأوسع، والمجتمع. إن الوحدة التدريبية هذه توفر للنساء فرصة النظر عملياً في بعض أوجه السلوكيات الخاصة لدى النساء صاحبات المشروعات، والتأثير المحتمل لعلاقاتهن الشخصية والاجتماعية على أداء المشروع. فمن المهم جداً وبشكل خاص لصاحبات المشروعات التمكن من حل المشاكل وتخطي المصاعب التي قد تطرأ في حياتهن. قبل أن تؤثر على أداء المشروع بشكل سلبي.

الأهداف:

تركز الوحدة ٢-٢ على البيئة الجغرافية والاجتماعية والثقافية حيث تعمل النساء صاحبات المشروعات. ويمكن لهذه البيئة أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة النساء على التنقل وعلى فرص بناء شبكة علاقات. فسلوك الأشخاص يتأثر بقدرتهم على المجازفة المحسوبة وعلى عملية تحديد الأهداف لأنفسهم. وتتأثر كل هذه الأمور بالضغوط الخارجية بطرق مختلفة. إن إحدى النقاط الرئيسية في هذه الوحدة هي تمكين المشاركين/ات من تعزيز قضيتهم الخاصة كصاحبات مشروعات ضمن بيئة قد تكون داعمة، إنما صعبة، أيضاً، أو حتى، عدائية في بعض الأحيان.

التمارين:

التمرين ٨. تطوير مشروع ضمن البيئة المحيطة.

التمرين ٩. المشروع ضمن البيئة: رسم خارطة مشروعها.

التمرين ١٠. الشبكة: كرة الخيطان.

التمرين ١١. شبكة العلاقات (اختياري).

التمرين ٨ : تطوير مشروع^(١) ضمن البيئة المحيطة

الأهداف:

- فهم العلاقة بين المشروع والبيئة المحيطة.
- تمكين المشاركين/ات من إدراك الضغط الذي تمارسه البيئة وكيفية التعامل معه.

مدة التمرين:

٦٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- نصف دائرة أو بشكل U .
- طاولة .
- خمسة مقاعد في وسط قاعة التدريب لاستخدامها خلال الخطوة الثانية.

المواد:

- ٣ مكعباً خشبياً (أو علب كبريت صغيرة إن لم تكن المكعبات الخشبية متوفرة) للشخص الذي سيؤدي دور المرأة صاحبة المشروع.
- أقلام تخطيط وأوراق بيضاء.

أوراق التوزيع:

- المعين التدريبي ٨-١: ملاحظات موجزة للاعبين الأدوار .

الجلسات ذات الصلة:

يمكن لتمرين "تطوير المشروع" أن يكون مفيداً خلال مرحلة التخطيط لتطوير المشروع. في الوحدة الثالثة، كأداة لدراسة السلوكيات الشخصية للمرأة صاحبة المشروع. كما يمكنه تهيئة المشاركين/ات لتخطي المصاعب التي قد تكون ناجمة عن العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تؤثر على سير أداء المشروع.

لدى العمل مع مجموعة من النساء صاحبات مشروعات أو مدربات ذات مستوى علمي متقدم وخبرة في المشروعات، يجب إدخال مفهوم "تحقيق نقطة التعادل" ("لا ربح - لا خسارة" للمزيد من المعلومات بالإمكان مراجعة دليل المرجعية السريع) خلال النقاش الذي يلي لعب الأدوار. وحين يكون المشاركون ذوو المستوى العلمي البسيط وغير المتألفين مع المفاهيم المؤسساتية، من الأفضل مناقشة مفهوم تحقيق نقطة التعادل بتفصيل أكبر في الوحدة ٣-٤: التمويل.

التحضير:

على جميع أعضاء فريق التدريب قراءة التمرين مسبقاً، واختيار عدد ونوع الأدوار التي سيتم استخدامها للتمثيلية (تكون عادة بين ٥ و ٧ أدوار) (مراجعة المعين التدريبي ٧-١). يتم اختيار دور

(١) من مؤسسة التعاون الفني الألماني GTZ. دليل المدربين - الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات (EFEC) : الجزء الرابع، التمارين.

المرأة صاحبة المشروع ونحو ٤ إلى ٦ ممثلين/ات ثانويين من الملاحظات الموجزة. (الملاحظات الموجزة من ٨ إلى ١١ مخصصة للوحدة ٣-٤: التمويل). بالإمكان تعديل الملاحظات الموجزة الخاصة بلعب الأدوار ومواءمتها حسب بيئة المشاركين/ات وإطارهم الاجتماعي. ينصح باختيار الأدوار التي تتماشى مع الإطار المحلي. على سبيل المثال: إذا كان زعيم البلدة يشكل شخصية نموذجية تتمتع بنفوذ في المنطقة فيجب اختيار هذا الدور لأدائه خلال تمرين لعب الأدوار. وفي الحالات الأخرى، يمكن لأدوار كهذه أن تجسد شخصية قائد حزب سياسي، أو مسؤول في الإدارة المحلية.

- يتم اختيار متطوعين/ات للعب الأدوار قبل بداية التمرين: امرأة للعب دور المرأة صاحبة المشروع و٤ إلى ٦ ممثلين لتمثيل الأدوار الأخرى. يجب تقديم الإرشادات للممثلين حول أدوارهم قبل بدء الجلسة كما يلي:

- الدور هو عن امرأة ستقوم بتطوير مشروعها. وخلال قيامها بذلك، تستقبل زائرين سيحاولون التأثير عليها.

- على كل ممثل/ة أن يهيئ دوره بنفسه من دون مناقشته مع أي شخص آخر: إذ إن ذلك سيجعل الأداء أكثر واقعية وعفوية.

- تبدأ التمثيلية مع المرأة صاحبة المشروع وهي منمكة في عملية تطوير مشروعها. يُطلب من بقية الممثلين/ات الخروج من القاعة ما إن يبدئون التمثيل، على أن يبدأوا بالدخول الواحد تلو الآخر. عند دخولهم جميعاً :

- على كل واحد منهم تقديم نفسه للمرأة صاحبة المشروع وللمجموعة ضمن دوره التمثيلي. على سبيل المثال: "أنا شقيقتك وأنا...". أو "بصفتي زعيم القرية، أنا...".

- خلال تمثيلية لعب الأدوار، بإمكان الممثلين التحدّث مع بعضهم البعض. لكن لا يسمح لهم بلمس المرأة صاحبة المشروع أو بتقديم أي مساعدة جسدية لها في مهمة تأسيس مشروعها.

- يُطلب من المشاركين/ات التحدّث بوضوح وبصوت عالٍ لكي يتمكن الجميع من سماعهم أثناء تأدية الأدوار.

- في حال انهيار البناء الذي قامت بتشبيده ضمن الوقت المحدد، عليها أن تعيد تشبيده.

- يتم تقديم الإرشادات لبقية الممثلين/ات على الشكل التالي: للممثلين/ات الذين يجيدون القراءة والكتابة: يحصل كل منهم على ملصق لنص يصف له الدور الذي سيؤدي به. للممثلين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة: تعطى التوجيهات لكل منهم شفهيًا. يجب التأكد من أن كل ممثل قد فهم ما عليه أن يفعل وكيف يجب أن يتصرّف.

خطوة الجلسة

الخطوة الأولى - ١٥ دقيقة

يشير المدرب/ة إلى تمرين "التقييم الذاتي" - "سمارت"، ويذكر أن النساء صاحبات المشروعات أحياناً لا يتمكن من تحقيق أهدافهن بسبب البيئة الخارجية حيث يعملن. يسأل المدرب/ة المشاركين/ات إن كانت لديهم أية تجربة في مواجهة ضغوط أو عوائق من قبل البيئة قد تكون أدت إلى مشاكل في المشروع. كما وهنالك فرصة في التمرين لمعرفة كيف يمكن لصاحبات المشروعات التعامل مع مصادر الدعم أو الضغط الخارجية.

يقوم المدرب/ة بدعوة المشاركة، التي ستؤدي دور المرأة صاحبة المشروع، للتقدم إلى وسط القاعة ويطلب من الممثلين الآخرين الانتظار خارج القاعة إلى أن يتم استدعائهم للدخول.

تقوم بتطوير مشروعها من خلال تشييد بناء شاهق بواسطة مكعبات خشبية أو علب كبريت.

تتلقى ١٣ مكعباً أو علبة كبريت يمثلون المال المستثمر في مشروعها. فقد حصلت على ٣ مكعبات/ علب (أموال) من خلال قرض بنكي. ٣ مكعبات/ علب (أموال) من قبل صديقة. و ٧ مكعبات/ علب (أموال) من توفيرها الخاص.

عليها أن تحاول تشييد بناء ارتفاعه ١٠ مكعبات على الأقل. إذ إنها ستبدأ بتحقيق الأرباح فقط بدءاً من المكعب الحادي عشر. وأن تحدد مسبقاً عدد المكعبات أو علب الكبريت التي تود استخدامها في عملية التطوير (أهداف المشروع).

- يتم منحها ٥ دقائق من الوقت لتشييد بنائها.
 - في حال انهيار البناء الذي قامت بتشبيده ضمن الوقت المحدد. عليها أن تعيد تشبيده.
- يطلب المدرب/ة من المجموعة أن تراقب الأداء بصمت. وأن تكون متنبهة بشكل خاص إلى سلوك المرأة صاحبة المشروع.

الخطوة الثانية - ٢٠ دقيقة

يبدأ لعب الأدوار عبر طلب المدرب/ة من المرأة صاحبة المشروع تحديد عدد المكعبات أو العلب التي تنوي استعمالها. ويقوم بتدوين الرقم على ورقة اللوح القلاب. بعد تحديدها العدد. يمكنها أن تباشر بتأسيس مشروعها. ما إن تكون قد بدأت عملية البناء. يقوم المدرب/ة بدعوة الممثلين الآخرين إلى دخول القاعة. الواحد تلو الآخر.

عند انتهاء الوقت المحدد. يطلب المدرب/ة من الممثلين التوقف عن الأداء. وقبل أن يطلب إليهم العودة إلى مقاعدهم. يطلب من المرأة صاحبة المشروع أن تحصى عدد المكعبات أو العلب التي تم رصها. وإن كانت قد بلغت هدفها أم لا. ينتهي أداء لعب الأدوار من خلال شكر المدرب/ة الممثلين على أدائهم والطلب منهم العودة إلى مقاعدهم.

الخطوة الثالثة - ٢٠ دقيقة

يقوم المشاركون الذين مثلوا الأدوار والذين كان دورهم المراقبة. بتحليل سلوكيات المرأة صاحبة المشروع من حيث تحديدها لأهدافها. قدرتها على صنع القرار. ومهاراتها في التفاوض. ويقدمون تعليقاتهم حول بعض الاضطرابات التي حصلت خلال عملية تطويرها للمشروع والناجمة عن التأثيرات والضغط الخارجي. رابطين ذلك بتجربتهم الخاصة.

تم مناقشة ما يلي:

١. يبدأ النقاش بالمرأة صاحبة المشروع. يتم سؤال الممثلين عن شعورهم. هل كان التمرين سهلاً أم صعباً هل هم سعداء بالنتيجة أم العكس؟ ماذا كان التحدي الرئيسي بالنسبة إليهم؟
٢. يتم سؤال المشاركين/ات حول ما تعلموه من هذا التمرين. وإن أعجبتهم الأدوار التي تم تأديتها أم العكس. ولماذا؟
٣. هل كانت الأدوار التي تم تأديتها ذات طابع واقعي هل يمكن أن يحدث ذلك مع صاحبات المشروعات ضمن مجتمعاتهن إن كانت الإجابة لا. فما الذي قد يكون مختلفاً؟
٤. هل يكون الضغط نفسه على أصحاب المشروعات الذكور؟ إذا كانت الإجابة لا. فما الذي قد يكون مختلفاً؟
٥. كيف يمكن لأصحاب المشروعات أن يتصرفوا في وضع كهذا؟ هل هناك أية نصائح يمكن

إعطائها؟ ما هي الخيارات المتوفرة لدى المرأة صاحبة المشروع لكي تتصرف؟

٦. هل بإمكانها/يجب عليها تحقيق درجة معينة من الاستقلالية لتكون بمعزل عن هذه التأثيرات الخارجية؟ إن كانت الإجابة نعم، فكيف يمكن ذلك؟
٧. ما الذي يمكن تعلمه من هذا التمرين وما الذي يمكن تحسينه في السلوك الذاتي بالنسبة لأصحاب المشروعات؟

الخطوة الرابعة - ٥ دقائق

في ختام التمرين، يتم مناقشة ما يلي:

- من المهم أن يدرك الناس أن صاحبة المشروع الصغير تواجه دوماً مسألة حلّ المشاكل وتخطي المصاعب التي قد تطرأ على حياتها الشخصية والاجتماعية. فإن لم تتم معالجة تلك العوامل بشكل جيد، أثر ذلك سلباً على أدائها في المشروع.
- في العديد من المجتمعات، هنالك ضغوط كبيرة على صاحبات وأصحاب المشروعات لاستخدام مردودهم المالي من مشروعاتهم ومواردهم لغايات اجتماعية أخرى ضمن عائلاتهم أو مجتمعاتهم المحلية. وفي بعض الأحيان، تجد النساء صعوبة في الإجابة بـ“لا”، فأساس تربيتهن الاجتماعية هي مساعدة الآخرين. على جميع العاملين في حقل المشروعات والأعمال أن يدركوا أن كثرة “تقديم الأشياء مجاناً” ستكون مؤذية للمشروع وتؤدي إلى فشله. لذلك، يجب على أصحاب المشروعات تعلم كيفية تحديد وتنظيم أولوياتهم: هل مشروعاتهم قادرة على حتم المساهمة في غايات أخرى؟ ما هي أهمية المساهمة من ناحية تحقيق أهداف غير الاقتصادية والاجتماعية في الحياة؟

المعين التدريبي ٨-١ ملاحظات موجزة للاعبين الأدوار

الملاحظة الموجزة الأولى لدور المرأة صاحبة المشروع

مهمتك هي تأسيس مشروع من خلال تشييد بناء شاهق بواسطة مكعبات خشبية أو علب كبريت. لديك مبلغ من المال مثلاً بـ ١٣ مكعباً/علبة لتوظيفه في المشروع. لقد قمت بجمع تلك المكعبات/العلب الثلاثة عشر كما يلي:

- ٣ مكعبات/علب (٣٠٠٠ جنية) كقرض من البنك.
- ٣ مكعبات/علب (٣٠٠٠ جنية) كدين من صديقة.
- ٧ مكعبات/علب (٧٠٠٠ جنية) عبارة عن مدخراتك الخاصة.

على البناء أن يرتفع ١٠ مكعبات على الأقل، ولكن عليك محاولة تشييد بناء يرتفع أعلى من ١٠ مكعبات. إذ إنك ستبدئين بتوليد الربح فقط انطلاقاً من المكعب الحادي عشر.

عليك أن تحدد مسبقاً عدد المكعبات أو علب الكبريت التي تودين استخدامها في البناء (أهداف المشروع).

أمامك دقائق لإنهاء تشييد البناء. إذا انهار، عليك أن تعيدي بناءه. وخلال عملية تأسيسك لمشروعك، ستستقبلين زوّاراً.

الملاحظة الموجزة الثانية لدور الشقيقة

أنت بحاجة ماسّة إلى النقود لمعالجة طفلك في المستشفى. لم تتمكني من الحصول على قرض من البنك لأن المسؤولين في البنك اعتبروا أن وظيفتك الجديدة غير مستقرة بشكل يضمن تسديد القرض. لذلك، تلجئين الآن إلى شقيقتك التي تقوم بتأسيس مشروع جديد عبر تشييد مبنى من مكعبات خشبية/علب كبريت. كل مكعب/علبة يمثل مبلغاً معيناً من رأس المال. عليك أن تطلبي منها مكعبين أي بقيمة ٢٠٠٠ جنيه لمساعدتك على إنقاذ طفلك.

يجب أن تقنعي شقيقتك بالخطر الملحّ المحقق بطفلك. وعليها أن تساعدك. إذ يشكل ذلك جزءاً من مسؤولياتها بصفقتها شقيقتك الكبرى. عليك أن تحسلي على المال في أسرع وقت ممكن. ما إن يستدعيك المدرب/ة، عليك الدخول والتعريف بنفسك لكي يفهم المشاركون الآخرون من تكوينين. يمكنك التحدث إلى شقيقتك، لكن لا يمكنك لمس المكعبات/العلب.

الملاحظة الموجزة الثالثة لدور الصديقة

بدأت صديقة مقربة لك بتأسيس مشروعها. وذلك من خلال تشييد مبنى من المكعبات الخشبية. تمثل المكعبات/علب الكبريت المال الذي تريد صديقتك استثماره في مشروعها. لقد اقترحت مبلغاً من المال بقيمة ٣٠٠٠ جنيه. ولم يكن سهلاً عليك إعانتها وتقديم هذا القرض لها؛ إذ إنك اضطررت إلى تأجيل بعض أعمال التصليح الضرورية في منزلك بهدف مساعدتها.

حت هذه الظروف. يهّمك جداً بأن يبدأ مشروع صديقتك بتحقيق الأرباح. وكلما استعجلت في ذلك. كان الأمر أفضل بالنسبة لك. إلا أنك تدرّكين أن صديقتك المرأة صاحبة المشروع لن تتمكن من تحقيق الأرباح إلا بعد أن تتخطى تطوراً معيناً. وبالتالي. يجب أن تصرّي عليها لكي تنجز تشييد المبنى بأسرع وقت ممكن. لا يمكنك مساعدتها جسدياً في تأسيس المشروع. إنما يمكنك أن تقدّمي لها بعض النصائح والتوجيهات بصورة شفوية خلال تأدية دورك في التمثيلية. فأنت تريدينها أن تسدّد دينها لك في أسرع وقت ممكن. لأنك تريدين القيام بأعمال التصليح في منزلك قبل بدء موسم الأمطار الذي بات قريباً. ما إن يستدعيك المدرب/ة. عليك الدخول والتعريف بنفسك لكي يفهم المشاركون الآخرون (الممثلون الآخرون والمراقبون) من تكونين. يمكنك التحدث إلى المرأة صاحبة المشروع لكن لا يمكنك لمس المكعبات/العلب.

الملاحظة الموجزة الرابعة لدور زعيم القرية

أنت زعيم قرية وتريد البدء بمشروع إيصال الإمدادات العامة للمياه في القرية الذي سيكون مفيداً للمنطقة بأكملها.

أنت على علم بامرأة صاحبة مشروع في قريتك تعمل على تشييد مبنى المشروع مستخدمة مكعبات خشبية أو علب كبريت. كل مكعب يمثل حصة من إجمالي كمية المبلغ المستثمر.

تريد الحصول على مكعبين أي ٢٠٠٠ جنيه لتوظيفهما في بناء نظام تمديد المياه. أنت الزعيم وقد اعتاد الكل على تنفيذ أوامرك.

ما إن يستدعيك المدرب/ة. عليك الدخول والتعريف بنفسك لكي يفهم المشاركون الآخرون (الممثلون الآخرون والمراقبون) من تكون. يمكنك التحدث إلى المرأة صاحبة المشروع. لكن لا يمكنك لمس المكعبات/العلب.

الملاحظة الموجزة الخامسة لدور الزوج

لقد كانت حياتك وزوجتك قاسية جداً لغاية الآن. ولم تعرفا إلا القليل من الرفاهية. لقد أنشأت زوجتك مشروعاً صغيراً منذ بعض الوقت. وأنت تأمل بشدة أن تتمكن من شراء بعض الحاجيات. كتلفاز كبير الحجم وملابس جميلة. لقد استغرقت هذه العملية برأيك وقتاً طويلاً وبدأ صبرك ينفد في انتظار الأرباح من جراء مشروع زوجتك لكي تبدأ بتحسين حياتك. عليك أن تخبر زوجتك بما ترغب وبأنك تريد مشروعها أن يبدأ بتحقيق الأرباح في أسرع وقت ممكن.

إن المرأة صاحبة المشروع. أي زوجتك. حاول تشييد مبنى المشروع مستخدمة مكعبات/علب كبريت. وبما أن رأسمالها الأساسي بقيمة ١٣٠٠٠ جنيه أي ١٣ مكعباً/علبة. ستحتاج زوجتك إلى استخدام أكثر من ١٠ مكعبات/علب لتتمكن من تحقيق الأرباح ولكي تضمن عدم فشلها في تأسيس المشروع أمامها ١٠ دقائق لتنجز المهمة.

حدّث إلى زوجتك. ولكن لا تلمس المكعبات/علب الكبريت.

الملاحظة الموجزة السادسة لدور الشقيق

ستتزوج ابنتك عمًا قريب. ولديك مصاريف كثيرة في هذه الفترة. وأنت بحاجة إلى النقود لتنظيم حفلة الزفاف.

لقد باشرت شقيقتك مؤخرًا بتأسيس مشروع صغير في القرية حيث تعيش. إنها في طور تشييد مبنى مرتفع مصنوع من مكعبات خشبية أو علب كبريت. تمثل المكعبات/العلب النقود. يتألف رأسمال شقيقتك الأساسي من ١٣٠٠٠ جنيه أو ١٣ مكعبًا/علبة. وأنت تدرك أن المشروع لن يبدأ بتحقيق الأرباح إلا بعد تشييد المبنى على ارتفاع ١٠ مكعبات/علب.

إن دورك هنا هو الطلب من شقيقتك أن تعطيك مكعبين/علبتين للمساعدة في تغطية نفقات الزفاف. أنت بحاجة إليها بشكل طارئ ولا يمكنك الانتظار. كن مُلحًا. يمكنك أن تقدم لها النصائح أو التوجيهات بصورة شفوية. لكن لا يمكنك أن تلمس المكعبات/العلب.

ما إن يناديك المدرب/ة، عليك الدخول والتعريف بنفسك لكي يفهم المشاركون الآخرون (الممثلون الآخرون والمراقبون) من تكون. يمكنك التحدث إلى شقيقتك، لكن لا يمكنك لمس المكعبات/العلب.

الملاحظة الموجزة السابعة لدور موظف البنك

تعمل عميلتك على إنشاء مبنى لمشروعها الصغير الذي يتألف من مكعبات خشبية أو علب كبريت. كل مكعب يمثل حصة من إجمالي المبلغ المستثمر في المشروع. لقد قمت بمنحها "قرضًا بنكيًا" بقيمة ٣٠٠٠ جنيه أي ٣ مكعبات. الأسبوع الماضي، استحق تسديد مكعب واحد أي ١٠٠٠ جنيه، إلا أن عميلتك، المرأة صاحبة المشروع، لم تقم بتسديده. كموظف مسؤول في البنك، لا تريد أن يخسر مصرفك أمواله. وبالتالي، فمصلحتك هي أن تهتم عميلتك، صاحبة المشروع، بتشييد المبنى متينًا قدر الإمكان، وفي الوقت نفسه، أن تسدد قرضها.

إن لم تعمل صاحبة المشروع بنصيحتك، يمكنك تهديدها بسحب القرض. فتسديد القرض البنكي هو من أهم أولويات أي مشروع عمل، وبنظر القانون، عليها أن تسدد المبلغ للبنك قبل كل شيء.

بإمكانك أن تقدم لها أي نصيحة، ولكن لا يمكنك لمس المكعبات.

التمرين ٩: المشروع ضمن البيئة: رسم خارطة لمشروعها^(١)

الأهداف:

- توعية المشاركين/ات حول البيئة الاجتماعيّة. الاقتصاديّة والثقافيّة التي يعملون بها صاحبات المشروعات.
- تمكين المشاركين/ات من تحليل الفرص والعوائق المرتبطة بمواقع مشروعاتهم.

مدة التمرين:

٧٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- حلقات للعمل ضمن مجموعات صغيرة (يتألف كلّ فريق من ٢ - ٤ مشاركات).

المواد:

- ورق اللوح القلاب أو أي نوع من الأوراق الأخرى الكبيرة الحجم. ورقة أو اثنتان لكلّ مجموعة صغيرة.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٩-١: نموذج عن خارطة قرية.

الجلسات ذات الصلة:

- جميع التمارين في الوحدة ٣-٢: التسويق.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٥ دقائق

يشير المدرب/ة إلى التمرين الثامن: حيث تم التطرق إلى الضغوطات الخارجية التي تؤثر على المشروع. تكون تلك الضغوطات صادرة عن أفراد الأسرة أو المجتمع. إلا أن هنالك عوامل خارجية أخرى تؤثر على المشروع. مثل **حقوق ملكية الأرض، البنية التحتية، الأسواق، المنافسين...** إلخ. في هذا التمرين من الضروري النظر في هذه العوامل.

يتم شرح فكرة رسم خارطة المشروع تقوم هذه الفكرة على رسم المجتمع المصغّر الذي يعيش فيه الرجل أو المرأة صاحب المشروع حيث يريدون أن يطوّروا مشروعاتهم. إنّه المكان الذي سيقصدونه بعد انتهاء الدورة التدريبية. يتم عرض نموذج **"خارطة القرية"**. في هذا التمرين. يقوم المشاركون برسم خارطة لمواقع مشروعاتهم في القرية، البلدة، أو المدينة.

(١) المصدر: مستوحى من دليل الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات (CEFE) للنساء الشابات الريفيّات في تونس. من تأليف سوزان بوير Suzanne Bauer وسابين هارتيج Sabine Hartig 1995.

يتم تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات صغيرة ويطلب منهنّ اتباع التعليمات التالية: **رسم خارطة للقرية، البلدة أو المدينة حيث تقع مشروعاتهم.** يجب على الخارطة أن تُظهر **الفرص والعوائق الأساسية التي قد تواجه موقع المشروع.** والتي قد تؤثر على نجاحه. يتم إعطاء بعض الأمثلة عمّا يجب أن تتضمنه الخارطة، كما يلي:

- موقع المشروع
- السكان: عددهم (الجنس، والعمر، ومستويات الدخل). المناطق الأكثر أو الأقل كثافة بالسكان... إلخ.
- المؤسسات المحليّة الأكثر أهمية: مكاتب حكومية، المجلس البلديّ في المدينة أو القرية، المدرسة (المدارس)، المراكز الصحيّة/المستشفى، بنك/بنوك، مركز البريد، أماكن العبادة، مؤسسات أخرى.
- أهمّ الأماكن الإنتاجية والتجارية: الأسواق، المتاجر، مشاغل الحرفيين ومحلات تصليح المعدّات، الأراضي الزراعيّة، المصانع.
- المسافات برّاً، بحراً، وجوّاً، حسب توفرّ المعلومات: الطرقات الرئيسيّة وطرق الاتصال بالمدن/والقرى الأخرى، المسافات التي تفصل بينها وبين القرى المجاورة، المدن والعاصمة، الأنهار ومجري المياه الأخرى، المطار.
- وسائل النقل: الأتوبيسات والقطارات، محطّات الأتوبيس وسكك الحديد، سيارات الأجرة ووسائل النقل الأخرى.
- نقاط التجمّع للنساء، الرجال، والأطفال: المدارس، المراكز الصحيّة، أماكن العبادة، بئر المياه، مناطق الاغتسال، الأسواق، الجمعيات النسائيّة، دار البلديّة، أماكن أخرى.

فضلاً عن ذلك، يُطلب من كلّ مجموعة أن تبتكر إعلاناً أو شععاراً لقريتها/ منطقتها/ مدينتها، من أجل تشجيع صاحبات المشروعات الصغيرة في مناطق سكنهنّ. ويمكن للإعلان أو الشعار أن يتضمّن المواضيع التالية: "لماذا نحن بحاجة إلى صاحبات مشروعات؟"، أو "أفضل فاكهة فراولة تأتيكم من (اسم المشروع، أو القرية، أو الحي في المدينة)". إن هذه الشعارات هي عبارة عن عناوين الرسومات التي تصنعها المجموعات؛ لذا ينبغي إدخالها ضمن الرسومات.

الخطوة الثانية - ٣٠ دقيقة

يتم إعطاء المجموعات الوقت الكافي لإجاز رسوماتها، والتأكيد على أن طرح المشاركين/ات أسئلة حول كينيّة إجاز الرسم، بالإمكان تشجيعهم ولكن من دون الإطالة في الشرح، فقد يعيق ذلك قدراتهم على الخلق والإبداع. عند انتهاء الوقت المحدد، يتم إبلاغ الجميع أن الرسومات ستكون موجودة طوال فترة التدريب بحيث يمكن إجازها في مرحلة لاحقة، حسب المواءمة.

الخطوة الثالثة - ٣٥ دقيقة

يُطلب من كلّ مجموعة أن تعرض رسمها بإيجاز خلال الجلسة العامّة، وأن تذكّر بالفرص والعوائق الرئيسيّة العائدة إلى موقع المشروع، يطلب المدبّر/ة من المشاركين/ات تحديد الأسباب التي تجعل العوامل المذكورة أعلاه (الخطوة الأولى) مهمّة بالنسبة لمشروعاتهم. لا حاجة لأن يعالج النقاش كلّ الأوجه بالتفصيل، إنّما ينبغي ذكر النقاط الرئيسيّة التي لها تأثير على تأسيس المشروع ونموّه:

من الضروري هنا الانتباه إذا ما كانت النساء أميات ولا يُتقنّ الرسم حتى أن يضع المدبّر/ة الخطوط العريضة للرسم، وتمد المشاركين/ات ببعض الصور التي توضح العناصر التالية ليتم لصقها لاحقاً على الخريطة .

- الطلب: الزبائن. احتياجاتهم وطلباتهم.
- العرض: كمية ونوعية المواد الأولية أو السلع المعروضة للبيع.
- الفرص أو التكلفة. المرتبطة جغرافيا بالقرب أو بالبعد (من الأراضي الزراعية. المواد الأولية والزبائن).
- وجود منافسين.
- دور مؤسسات دعم المشروعات.
- دور المجتمع والمؤسسات الاجتماعية.
- دور شبكات العلاقات والمعارف.

أثناء المناقشة. على المشاركين/ات التمكن من تحديد وإدراك العوائق والفرص الخاصة بتوليد الدخل وتأسيس مشروع ضمن بيئتهم المباشرة. عليهم تطوير قدراتهم على معرفة عدد وأنواع الفرص المتوفرة. وذلك. على الصعيد المحلي وضمن المحيط الأوسع للأعمال في آن واحد. يمكن إعطاء بعض الأمثلة لتوضيح هذه النقاط: إن النساء اللواتي يسكنن على مقربة من أراض زراعية خصبة يصرفن وقتاً أقل في زراعة المحاصيل المنتجة مالياً. بالمقارنة مع النساء اللواتي يسرن ساعات لبلوغ أراضيهن الزراعية. إن لم تتمكن إحدى النساء من إيصال الخضار إلى سوق قريبة. فاحتمال تلفها كبير جداً. تتم أيضاً مناقشة الحلول والخيارات المتوفرة لهذا النوع من المشاكل. مثلاً. البحث عن موردين آخرين. تبادل المعلومات عن زبائن و/أو منافسين. أو التشبيك (بناء شبكات علاقات) مع نساء أخريات ومع الحاديات الأعمال.

يجب أن يكون واضحاً بالنسبة للمشاركين/ات أن قراهم/ مدنهم/ مجتمعاتهم قد تفتقر إلى بعض التسهيلات والخصائص. مما يشكل تحدياً أمام نجاح مشروعاتهم. قد يجد المشاركون أيضاً فرصاً جديدة ضمن بيئاتهم المألوفة. وذلك. من خلال النظر إليها بطريقة جديدة ومختلفة. فعند مراجعة الرسومات وتتابعها كمجموعة كاملة. قد يجد بعض المشاركين/ات أموراً كانوا يجهلونهم قبل رسمها أو رؤيتها على الورق.

أخيراً. تجري مناقشة الفرص والعوائق المتعلقة بقدرات صاحبات المشروعات على التنقل: حيث إن العديد من النساء يواجهن عوائق في التنقل ضمن بيئتهن. هل تسهيلات في النقل متوفرة؟ هل لديهن حرية التنقل. أم يقتصر أمر تواجدهن في المنزل والأرض الزراعية؟ إن كنن يواجهن مصاعب في التنقل. كيف يعملن على حلها. فمن الممكن أن النساء لا يمكنهن هنا ركوب الدراجة النارية أو قيادة السيارة. ينبغي تشجيعهن على تعلم ذلك إن كان هذا الأمر ضرورياً لتسهيل أمور مشروعاتهن. إن كانت فرص التنقل تلك ليست سهلة التوفير. يجب إعطاء أمثلة عن بلدان مجاورة حيث النساء تقود السيارات (مع مراعاة لتقاليدهن الاجتماعية والبيئية الخاصة).

استناداً إلى الشعارات التي قامت كل مجموعة بابتكارها لنفسها. يتم الطلب من المشاركين/ات الاحتفاظ بها لاستخدامها في تمارين قادمة. بالإمكان إعادة النظر في تلك الشعارات خلال جلسات التسويق والعلاقات مع الناس والإعلام.

بعد انتهاء الجلسة. يتم تعليق خرائط القرى جميعها على الجدران. وتترك في مكانها حتى ختام ورشة العمل.



المعين التدريبي ٩ - ١ نموذج عن خارطة قرية



التمرين ١٠: الشبكة: كرة الخيطان^(١)

الأهداف:

- تشجيع التعاون وبناء شبكات العلاقات بين المشاركين/ات.
- تشجيع الحيوية والتفاعل بين المشاركين/ات.

مدة التمرين:

٤٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- يقف المشاركون ضمن حلقة دائرية خلال الخطوة الأولى.
- ترتيب المقاعد من أجل الأجزاء المتبقية من التمرين.

المواد:

- تجهيز خيط بطول ٨٠ إلى ١٢٠ متراً تقريباً يكون ملفوفاً بشكل كرة لكي يتم استخدامه من قبل ٢٥ شخصاً تقريباً. نوع الخيط: رفيع، خفيف الوزن، ومتمين (خيط من الصوف، القطن، أو البلاستيك).

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ١٠-١: قول عربي مأثور حول "العمل معاً".

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة ٤-٢ دعم المشروع والتشبيك

التحضير:

إن هذا التمرين مفيد لكسر الجليد بين المشاركين/ات. من الضروري ربطه بالتشبيك في التمرين اللاحق. وذلك ليتضح لديهن الحاجة الماسة لضرورة التنسيق المشترك فيما بينهن. وأنهن لن يتمكن من النجاح إلا بدعم والاستفادة بكافة الخبرات والقدرات المتاحة لهن في إطار بيئتهن. ويُنصح بالقيام به في وقت مبكر من برنامج التدريب. يساعد هذا التمرين على تنشيط المجموعة.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٢٥ دقيقة

يقوم أحد أعضاء فريق التدريب بالإمساك بكرّة الخيطان. ورواية قصّة قصيرة على المجموعة حول تجربة إيجابية ناجحة بفضل مساعدة أو مشاركة الآخرين. من الضروري التركيز على أدوار الآخرين خلال التجربة التي شاركها المدرب/ة مع المجموعة. مثلاً:

(١) المصدر: مستوحى من مؤسسة التعاون الفني الألماني GTZ. ١٩٩٠. كُتِبَ الخيطان. في: خلاصة وافية للاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات (CEFE) المجلد الأول. الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات (CEFE). ١٩٩٠.

- قصّة نجاح حصلت في مشروع معيّن. أو اختيار مشروع معين بالتركيز على الأشخاص والهيئات والعناصر التي يحتاجها المشروع.
- صفقة بيع جيّدة تمت بفضل مساعدة شخص آخر أو نشاط تكلّل بالنجاح بفضل مشاركة الآخرين ودعمهم.

يجب على القصّة التي يرويها المدرب/ة ألا تستغرق أكثر من ٣٠-٦٠ ثانية. على المدرب/ة أن يرمي كرة الخيطان إلى أحد المشاركين/ات ضمن الحلقة المستديرة. مع حرصه على أن يبقى مسكاً بطرف الخيط. على المشارك/ة الذي تصله كرة الخيطان أن يختار صفة من التي يحتاج إليها المشروع السابق. ومن ثمّ، يقوم ذلك المشارك/ة برمي كرة الخيطان إلى مشارك/ة آخر في المجموعة. مع الحرص على أن يبقى مسكاً بجزء من الخيط. يستمرّ التمرين إلى أن يكون الجميع قد اختار لنفسه صفة في إطار المشروع. ويصبح كل مشارك/ة مسكاً بجزء من الخيط بيده.

(أنا البنك. أنا الموزع. أنا الزبون. أنا المؤسسات الحكومية. أنا الجمعيات. أنا المؤسسات الاستشارية. أنا العائلة... إلخ).

الخطوة الثانية - ٥ دقائق

ما إن يصبح المشاركون متصلين ببعضهم البعض عبر مسك كلّ منهم بجزء من الخيط. يُطلب منهم القيام بجذب الخيط بخفة نحو أجسادهم. عندئذ، بالإمكان مشاهدة كيف أن شبكة الخيوط تلك تمثل العلاقات. يشرح المدرب/ة أنّ شبكة من هذا النوع تُظهر خطوط التواصل تلك المحتملة من خلال برنامج التدريب. في النهاية، بإمكان تلك الشبكة أن تمثل التعاون المحتمل بين المشاركين/ات في المستقبل. **لمشاهدة كرة الخيطان بشكل أوضح والشبكة الناجمة عنها، يُطلب من المشاركين/ات رفع الخيط فوق رؤوسهم.**

بإمكان أحد المدربين/ات وضع شيء خفيف الوزن (كورقة أو مستند) فوق الشبكة. شارحاً أنّ هذا الأمر يمثل قوّة ومتانة الخيط الذي يمسك به الجميع. استخلاصاً لهذا التمرين، يُطلب من المشاركين/ات وضع شبكة الخيطان على الأرض سوياً والجلوس حولها لتشكيل حلقة دائرية (حلقة التشبيك).

الخطوة الثالثة - ١٠ دقائق

يتم تلخيص بعض النقاط الرئيسيّة حول القصص والتجارب التي رواها المشاركون خلال التمرين. يتم استخلاص التمرين كما يلي:

- تتم دعوة المشاركين/ات لتحديد ومشاركة النقاط المهمّة للعمل معاً بنجاح. يجب التشديد على أهميّة التعاون والتشبيك. لاسيّما في البلدان التي واجهت تجارب حافلة بالمشاكل في الماضي (مثلاً: برامج قسريّة في التنشئة الاجتماعية، العضويّة الإجباريّة في المؤسسات أو التعاونيات، برامج مجتمعية يتم إدارتها لغايات سياسية... إلخ).
- بما أنّ برنامج التدريب يتوجّه بشكل خاص إلى النساء صاحبات المشروعات (اللواتي يملكن مشروعات واللواتي يطمحن إلى تأسيس مشروعات). يجب ذكر أنه، في العديد من الحالات، لا تتوفر لديهنّ وسائل الوصول إلى الشبكات الاجتماعية، التجارية، والسياسيّة بالسهولة نفسها المتوفرة لدى الرجال؛ على سبيل المثال، نوادي الأعمال المخصّصة للرجال، الحلقات السياسيّة، والنشاطات الاجتماعية أو الرياضيّة. يتم سؤال المشاركين/ات عن الشبكات النسائيّة الموجودة، ومواضع قوّتها وضعفها. أيضاً، يتم سؤال المشاركين/ات عن مدى توفر الفرص للنساء صاحبات المشروعات بسبب الدخول أو الوصول إلى شبكات الرجال .
- ينتهي التمرين بإطلاع المشاركين/ات حول "العمل معاً"، وتلخيص أنّ التشبيك والتعاون عنصران أساسيان لنجاح المشروع. اختياري. يُذكر المدرب/ة أنه سيتم تقديم جلسات إضافية لاحقاً لتوفير المزيد من الفرص حول فهم معمّق عن كيفية التشبيك والتعاون بشكل ناجح.

المعين التدريبي ١٠ - ١

قول عربي مأثور عن "العمل معاً"



”يد وحدها لا تصفّق!“

التمرين ١١ : شبكة العلاقات (اختياري)

الأهداف:

- تحديد الأشخاص الفاعلين والمؤسسات الرئيسيّة الذين يمكنهم مساعدة النساء في تأسيس مشروعاتهنّ الخاصّة. وإدارتها وتطويرها.
- تحسين العلاقات القائمة مع هؤلاء الفاعلين وتلك المؤسسات.

مدة التمرين:

٩٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- يتم تقسيم المشاركين/ات إلى أربع مجموعات عمل مننظمة بحسب نوع المشروع أو أفكاره.
- يتم تخصيص لوح لكل مجموعة (أو جدار، أو أي مساحة شاغرة على الأرض).

المواد:

- ورق اللوح القلاب، بطاقات للكتابة عليها، وأقلام تخطيط من ألوان مختلفة.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ١١-١: نموذج خارطة عن بيئة المشروع.
- المعين التدريبي ١١-٢: رسم عنكبوت يُقتطع من البطاقات المختلفة الألوان، واحد لكل مجموعة (الخطوة السادسة أو اختياري). ملاحظة: يجب التأكد إن كان العنكبوت يُعتَبَر حشرة "جيدة" أم "سيئة" بالنسبة للمشاركين/ات وحسب بيئتهم. إن تبين للمدرب/ة أن فكرة العنكبوت غير محبّبة بالنسبة للمشاركين/ات، يتم إلغاء هذا الجزء من التمرين.

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة ٤-٣: وضع خطة عمل للمشروع.
- الوحدة ٢-١: التمرين ٤. اكتشاف الخصائص العشر الأولى لنجاح المشروع.

ملاحظات لفريق التدريب:

- إن هذا التمرين ملائم للفئات ذات التحصيل العلمي البسيط.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ١٠ دقائق

يتم تقسيم المشاركين/ات إلى ٤ مجموعات صغيرة. يُطلب من كلّ مجموعة أن تحدد أشخاصاً ومنظمات ضمن بيئتهم (أفراد العائلة، أشخاص بارزين في المجتمع، مؤسسات، منظمات). ذوي نفوذ يؤثّر على مشروعاتهم الحاليّة، أو على المشروعات التي يخططون لتأسيسها. على فريق التدريب مساعدة

المشاركين/ات في كتابة أو رسم الرموز المناسبة للأشخاص الفاعلين على البطاقات (سلسلة واحدة لكل مجموعة). يمكن تثبيت البطاقات بواسطة الدبابيس على الألواح الأربعة (أو لصقها). يتم تشجيع المشاركين/ات على التركيز على الأشخاص الفاعلين الرئيسيين. وعدم ذكر الأشخاص الأقل أهمية.

الخطوة الثانية - ١٥ دقائق

يقوم المدرب/ة برسم دائرة في وسط ورقة اللوح القلاب. ويشرح للمشاركين/ات أن هذه الدائرة تمثل "المرأة صاحبة المشروع ضمن مشروعها" أو "مجموعة صاحبات المشروعات". يطلب المدرب/ة من كل مجموعة أن ترسم دائرة على اللوح الخاص بها ويوضح للمشاركين/ات ضمن المجموعات بأنه يجب عليهم وضع جميع الأشخاص الفاعلين (البطاقات) حول الدائرة. وذلك حسب أهميتهم النسبية للمشروع. فكلما كانت البطاقة أقرب إلى مركز الدائرة. زادت أهميتها في نظرهم المشاركين/ات. وكلما ابتعدت المسافة بين البطاقة ومركز الدائرة. دل ذلك على عدم أهمية هؤلاء الأشخاص أو العناصر بالنسبة للمجموعة.

الخطوة الثالثة - ١٥ دقيقة

يطلب من المشاركين/ات التفكير في العلاقات القائمة فيما بينهم والأشخاص والمنظمات المعنية المختلفة. وتوضيح هذه العلاقات كالتالي:

- للعلاقة المهمة. رسم خط عريض.
- للعلاقة المتوسطة الأهمية. رسم خط عادي.
- للعلاقة التي لا تتمتع بأي أهمية. رسم خط متقطع.
- حيث لا يوجد علاقة. عدم رسم أي خط.

يتم سؤال المشاركين/ات إن كانت لديهم علاقات مع نساء و/أو رجال ضمن بيئة المشروع. ثم تتم مناقشة أوجه التشابه والاختلاف في العلاقات مع الرجال والنساء. يقدم المدرب/ة بعض الأمثلة: هل يقتصر التعامل بين النساء مع النساء. فقط. والرجال مع الرجال فقط؟ هل الأمر سهل أم صعب على المرأة صاحبة المشروع في حصولها على دعم قادة رجال أو منظمات يديرها رجال؟ بالإمكان معرفة إجابات المشاركين/ات من خلال مشاهدة رسوماتهم المعلقة. على سبيل المثال: الخط الأحمر يدل على علاقات النساء فيما بينهن. الخط الأزرق يدل على علاقات الرجال فيما بينهم. والخط الأخضر يشير إلى العلاقات المختلطة ما بين النساء والرجال. بإمكان المشاركين/ات أيضاً إبراز نوع العلاقات من خلال رسم وجه مبتسم. غير مبالي. أو حزين فوق الخطوط. للتعبير عن مدى السهولة أو الصعوبة في تلك العلاقات.

الخطوة الرابعة - ٢٠ دقيقة

يطلب من المجموعات أن تعرض بإيجاز نتائجها التي توصلت إليها ومناقشتها مع المشاركين/ات. يجب التأكد من ذكر الزبائن. الموزعين والمنافسين. كفاعلين مهمين في هذا الإطار. بإمكان المدرب/ة هنا عرض خارطة عن بيئة المشروع.

الخطوة الخامسة - ٢٠ دقيقة

يطلب من المشاركين/ات التعبير عن رأيهم بعد إنجاز التمرين. وما هي الأمور التي كانت مفاجئة أو مزعجة بالنسبة إليهم. ومن ثم. يتم سؤالهم عن كيف يمكن للأشخاص و/أو المنظمات أن يؤثروا على مشروعاتهم. يقوم المدرب/ة بتدوين الإجابات على البطاقات أو على الأوراق القلابية مستخدماً رموزاً ذات صلة. حسب الملاءمة وقابلية تطبيقها. ومن ثم يتم تلخيص الإجابات. مع الإشارة إلى أن كل امرأة صاحبة مشروع صغير تتعرض لتأثيرات إيجابية وسلبية في بيئتها. ويتم تذكيرهم عند

التخطيط لتأسيس مشروع جديد أنه بإمكانهم تحديد القوى الإيجابية والسلبية بتفصيل أكثر بعد انتهائهم من تحديد أفكار مشروعاتهم بصورة أوضح.

في هذه المرحلة من برنامج التدريب، يتم التركيز على الفاعلين أو الوكلاء الذين هم على مستوى معين بطريقة أو بأخرى من الأهمية بالنسبة للمشاركين/ات، ويتم سؤالهم عما يمكن القيام به للحصول على دعم هؤلاء الناس لمصلحة مشروعاتهم. النقاط المحتملة للمناقشة هي التالية:

- التشبيك، إن السعي للتواصل واستدامة شبكة علاقات مع أشخاص ومنظمات ذات نفوذ، أمر مهم، لاسيما حين يجري الاتصال بهم للمرة الأولى. فإذا شعر المشاركون بالقلق أو التوتر عند القيام بهذه الخطوة، يجب تذكيرهم بأنه، في أغلب الحالات، من واجب المسؤولين الرسميين والقياديين مساعدة النساء صاحبات المشروعات الصغيرة بصفتهم من زبائنهن وفئاتهن المستهدفة. بالتالي، يحق للنساء والرجال الحصول على المساعدة والترحيب من قبل الكثير من المسؤولين الرسميين والمؤسسات.

- من الضروري أن تعمل النساء على تحديد وسائل تمكينية لتطوير عمليات تواصلهم مع المسؤولين والأشخاص ذوي النفوذ، وإلا ازداد شعورهم بالقلق واستمر. ويمكن تعريف المجموعة على عدة طرق ووسائل لمساعدتها على تخطي أي عقبات، على سبيل المثال، يمكن للنساء تعزيز ثقتهم بأنفسهم لدرجة تساعدهم على القيام بزيارة ولقاء المسؤولين المهمين بالنسبة إليهم. كما أنه، بإمكانهن طلب الآخرين لمرافقتهن لتمثيل وجهات نظرهم الصحيحة أمام المسؤولين. إذا لزم الأمر، بإمكانهم أيضا الاتصال أولاً بالأشخاص المعروفين محلياً، خاصة أولئك المقربين من أصحاب النفوذ، بهذه الطريقة، بالإمكان تقديم أنفسهم من خلال أصدقائهم الأشخاص المعروفين الذين قد يسهلون أمر مقابلة صاحبات المشروعات مع أصحاب النفوذ.

- في حال عبّرت بعض من المشاركين/ات عن مشكلتهن في الخجل خلال عملية التفاوض مع أصحاب النفوذ، بإمكان المدرب/ة أن يقوم بتنظيم تمثيلية لعب أدوار؛ حيث يمكنهن تمثيل تجربة الاجتماع بالمسؤولين، وذلك، ضمن بيئة التدريب "الآمنة".

- إن دعم العائلة وتسامحها، أو في أسوأ الأحوال، مانعتها - بإمكانها أن تكون من بين العوامل الحاسمة بالنسبة للمرأة، وخاصة فيما يتعلق بقرارها بالمباشرة بتأسيس مشروع.

- الزبائن، يشكّل الزبائن (الطلب الفعلي) العنصر الأهم؛ فغياب الزبائن يعني غياب المشروع (لا زبائن، لا مشروع). تتم مناقشة المسألة التالية مع المشاركين/ات: الزبائن هم الأشخاص الذين سيشترون منتجاتكم، إذ، يجب التواصل والتحدث معهم، والاستفسار عن عاداتهم، والأمور التي يحبونها، ورغباتهم، في مجال المشروعات والأعمال، يستخدم العديد من الأشخاص عبارات "الزبون ملك!"، "الزبونة ملكة"، "الزبونة أميرة"، أو "الزبون أمير"، ما يعني إعطاء الأولوية القصوى لتلبية احتياجات وطلبات الزبائن. يذكر المدرب/ة أنه سيتسنى لصاحبات المشروعات خلال برنامج التدريب لقاء ومقابلة زبائنهن (المحتملين) كجزء من عملية دراسة السوق.

- الموزعون، إن الموزعين ليسوا دائماً قابلين للاعتماد والاستقرار، فإذا حصل نقص في توفير السلع، بإمكان ذلك أن يؤثر سلباً على مشروعك وقد يؤدي به إلى الانهيار، لذلك، يجب على أصحاب المشروعات الاستعلام أكثر عن الموزعين وعن مصادر بضائعهم، يجب الاستعلام حول الطرق التي يعمل الموزعون من خلالها، فهذه الطريقة يمكنها أن تكون مفيدة جداً في التفاوض حول أسعار أفضل.

- المنافسون: إن ازدادوا قوة، تضعف مكانتك في السوق! فأية معلومات يمكنك جمعها حول المنافسين ستساعدك في وضع إستراتيجيتك المستقبلية للتسويق، ويمكن الإشارة هنا إلى تمرين صناعة عقود الزينة الذي جرى تطبيقه في مرحلة سابقة من برنامج التدريب، يجب تشجيع صاحبات المشروعات أيضاً على بذل الجهد، الوقت والمال للحصول على معلومات حول السوق والمنافسين (على سبيل المثال: هل يتقاضى المنافسون كلفة النقل؟ بالإمكان إلقاء نظرة على أحد منشورات أحد المنافسين أو حتى شراء أحد منتجاته لمعاينتها).

الخطوة السادسة - ١٠ إلى ٢٠ دقيقة

يتم تقديم "العنكبوت". يتم اختيار النموذج الأفضل من بين الرسومات البيئية التي أُجرتها مجموعات العمل. بالإمكان أيضاً تحديد صلات وصل بين بعض البطاقات من خلال رسم خط. وذلك لإظهار العلاقة القائمة بين الفاعلين والمنظمات. بحيث تظهر شبكة عنكبوت نموذجية. أخيراً، يتم تعليق بطاقة مقصوفة على شكل عنكبوت في الوسط الأعلى (المشروع).

في الختام، يشرح المدرب/ة أنه ليس على المرأة صاحبة المشروع إتقان نسج خيوط شبكتها فحسب. بل أيضاً المحافظة على شبكة علاقاتها وتطويرها. هنالك بعض العوامل البيئية التي قد تشكل تهديداً لها. في حين أن البعض الآخر قد يشكل فرصاً. إن بعض الخصائص الأكثر أهمية والخاصة بإدارة المشروعات الصغيرة، كالبحث عن المعلومات، التخطيط المنتظم، القدرة على الإقناع، البحث عن الفرص، والثقة بالنفس، هي مكونات مهمة لتعلم كيفية بناء شبكات العلاقات وتطويرها. على المدرب/ة تذكير المشاركين/ات بالمزايا الرئيسية الأخرى ضمن الخصائص العشرة الأولى. كالقدرة على الإقناع والتشبيك (الوحدة ٤-٢).

اقتراحات بديلة للخطوات ١-٦ (اختياري)

تمرين العنكبوت:

- يمكن القيام بهذا التمرين خلال الجلسة العامة أو ضمن المجموعات الصغيرة. بوجود مدرب/ة واحدة لكل مجموعة.
 - يتم إعداد البطاقات وتطويرها من خلال نقاش جماعي حول جميع العوامل المؤثرة على المشروع: الموزعين، الزبائن، الأسرة، أصحاب النفوذ في المجتمع، المرابين أو البنوك، المنظمات والمؤسسات الأخرى. يجب استخدام الرموز على البطاقات.
 - بعد ذلك، يتم جمع البطاقات تحت عناوين محددة: على سبيل المثال: سياسية، اجتماعية، ثقافية، بنية تحتية، بيئة اقتصادية وجغرافية. يتم وضع تلك العناوين في الزوايا الخارجية من الورقتين القلّبتين اللتين تم جمعهما على لوح أو جدار كبير.
 - يتم رسم دائرة في وسط اللوح لتمثيل مشروع المرأة. يتم تعليق البطاقات على اللوح: على مقربة من وسط الدائرة إذا كانت العلاقة إيجابية، أو على مسافة أبعد إن كانت العلاقة غير متينة أو غير إيجابية. تشير المسافة التي تفصل البطاقة عن المركز إلى المسافة التي تفصل العلاقة عن المشروع. يجب مدّ الخطوط لكي تشكل تواصلاً بين المشروع والبطاقات.
- في المرحلة الأخيرة من هذا التمرين، يتم رسم الخطوط بين البطاقات المختلفة لإظهار "شبكة العنكبوت". يتم وضع "العنكبوت" (الذي تم قصه من البطاقات) في الوسط، حيث إنه يمثل المرأة صاحبة المشروع وشبكة علاقاتها.
- وفي الختام، يتم تذكير المشاركين/ات بأنه يجب على كل صاحبة مشروع أن تعمل على تطوير شبكتها الخاصة، وذلك وفق احتياجات ومتطلبات مشروعها. ويجب على المدرب/ة أيضاً التذكير بالخصائص الرئيسية الأخرى من بين قائمة الخصائص العشر الأولى. كالقدرة على الإقناع والتشبيك (الوحدة ٤-٢).

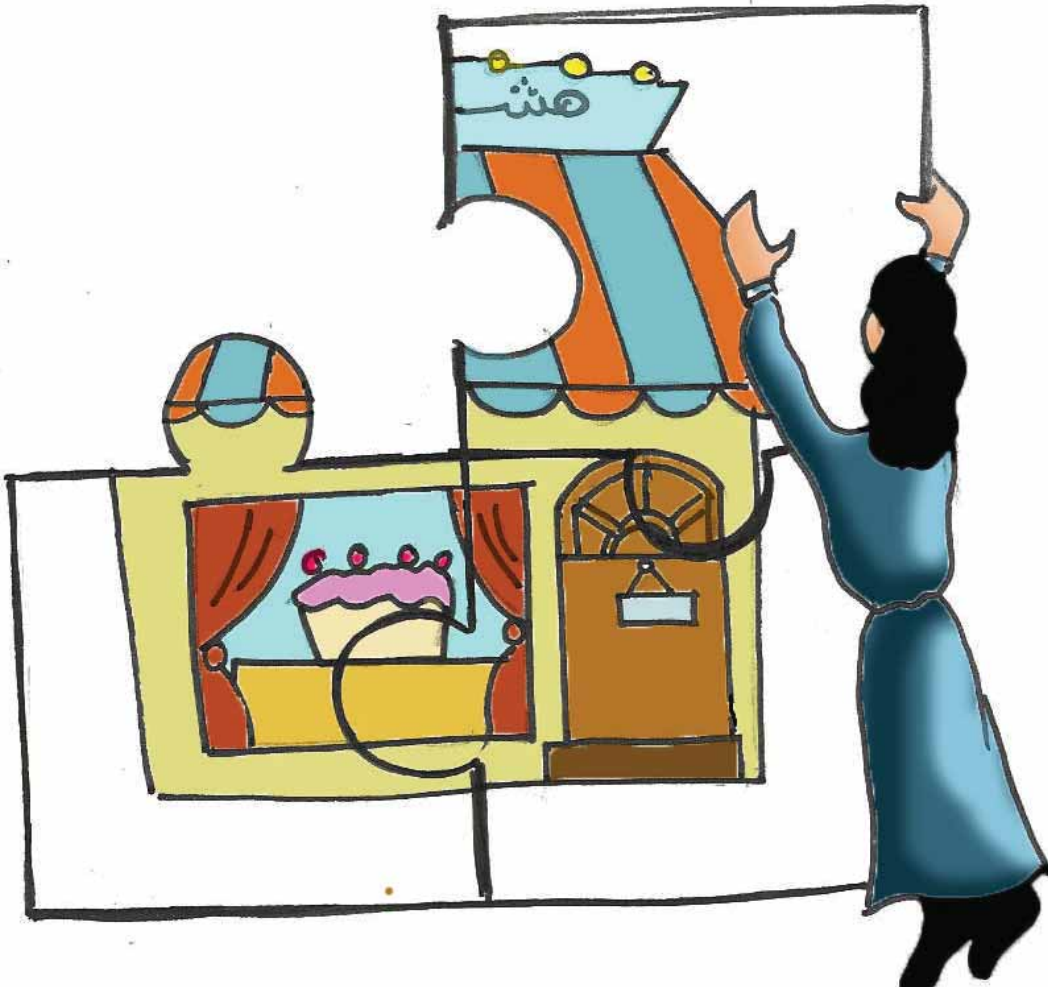


المعين التدريبي ١-١

نموذج خارطة بيئة المشروع

المنظمات غير الحكومية	المنافسون
البنك X	الأصدقاء
المؤسسات الإقراضية	الموزع "أ"
الزبائن	الموزع "ب"
أنا ومشروعى	العائلة
الاعلام	المؤسسات الحكومية

الوحدة الثالثة خطة عمل المشروع



الوحدة ٣-١

أفكار في المشروعات (الفرص والتحديات)

المضمون الرئيسي:

إن الابتكار والإبداع هما مفتاح التطور في المشروعات القائمة والجديدة. وخاصةً بالنسبة للنساء الراغبات في تحقيق مشروعات صغيرة أو صغيرة مُريحة. إن التمارين في هذه الوحدة تسهّل عملية الابتكار، الإبداع والعصف الذهني للخروج بأفكار مفيدة للمشروع. وترتكز هذه العملية على الموارد المتاحة لدى المشاركين/ات وعلى تجاربهم. وبالتالي، يتم الخروج بتقييم واقعي حول أفكار المشروعات القابلة للتحقيق.

الأهداف:

تهدف الوحدة ٣-١ إلى تحفيز الابتكار وتوليد الأفكار للمشروع. بالإضافة إلى الحلول الخاصّة بمشاكل إدارة المشروعات. بالتالي، يصبح المشاركون على اضطلاع جيّد لمعايير الاختيار اللازمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات في مشروعاتهم المستقبلية. حتّى بالنسبة للنساء اللواتي لديهنّ مشروعات قائمة. فالتمارين الموجودة في هذه الوحدة مفيدة من حيث إظهار أهميّة وفائدة البحث عن طرق جديدة في جميع مراحل تأسيس أو تطوير المشروع.

تبين هذه الوحدة الأسس الملائمة للتفكير في عملية التسويق من حيث فرص المشروعات القائمة على المهارات والكفاءات، والمعلومات والموارد المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، تبين هذه الوحدة فرصة البحث عن الوسائل اللازمة للتعامل مع التحديات المتعلقة بالطلب ومواقع الأسواق.

التمارين:

التمرين ١٢: العصف الذهني (Brainstorming) للخروج بفكرة المشروع.

التمرين ١٣: الغرلة النهائية (Micro-Screening) لأفكار المشروع.

التمرين ١٤: عدة أفكار ضمن فكرة واحدة (اختياري) يمكن إضافة قائمة من المشروعات الريادية المقترحة التي تساعد النساء على التفكير الفعال والخروج من النمطية.

التمرين ١٢: العصف الذهني للخروج بفكرة المشروع

الأهداف:

- فهم كيفية تحفيز الابتكار لتوليد الأفكار حول المشروع.
- ممارسة العصف الذهني حول أفكار للمشروع.
- اختيار ١-٣ أفكار للمشروع للفرحلة النهائية.

الفئات المستهدفة:

- إن هذا التمرين موائم لجميع النساء اللواتي ليست لديهنّ مشروعات قائمة ويرغبن في تأسيسها. بالإضافة إلى النساء اللواتي يرغبن في تطوير مشروعاتهنّ القائمة عبر اختيار أفكار حول منتجات ذات نوعية أفضل. والبحث عن فرص جديدة للتسويق.

مدة التمرين:

٨٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- المقاعد بشكل U نصف حلقة.

المواد:

- لوح ورق فلّاب عدد ٢ مع أوراق بيضاء كبيرة. أقلام تخطيط. شريط لاصق ورقي.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ١٢-١: قواعد العصف الذهني.
- المعين التدريبي ١٢-٢: معايير اختيار أفكار حول المشروعات.

الجلسات ذات الصلة:

- التمرين ١٣: الفرحلة النهائية لأفكار المشروع.

ملاحظات لفريق التدريب:

- يجدر تذكّر النقاط الرئيسيّة التالية خلال جلسة العصف الذهني:
 - التأكّد من توفير مناخ وديّ وداعم. يجب أن تكون عمليّة منظّمة. مع الحفاظ على مناخ مسلّم وغير رسميّ.
 - التأكيد على أنّ عمليّة العصف الذهني الفعّال من شأنها أن تولّد أكبر عدد ممكن من الأفكار. إن المهمّ في هذا التمرين. هو كميّة الأفكار المطروحة وليس نوعيتها. يجب ألا تنتهي عمليّة العصف الذهني بسرعة. بل يجب الاستمرار في البحث عن المزيد من الأفكار!

- تدوين كل فكرة بشكل واضح حيث يمكن للجميع مشاهدتها. **يجب محاولة التعبير عن كل فكرة بأقل عدد ممكن من الكلمات.** عند العمل مع الفئات ذات المستوى العلمي البسيط. يُعمد إلى اختيار مجموعة من الرموز والكلمات لكي يتمكن الجميع من تذكر أي رمز يعبر عن أي فكرة.
- إن أفكار الجميع قيمة وجديرة بالاحترام. **يجب عدم تشجيع الملاحظات الانتقادية.** إذ ينبغي في هذه المرحلة قبول جميع الأفكار والاقتراحات من دون إصدار أية أحكام.
- تشجيع المشاركين/ات على الاستماع إلى مداخلات الآخرين باهتمام وتهذيب.
- منح الجميع فرصاً متساوية للمشاركة.
- يجب على هذا التمرين. كذلك، أن **يولد الكثير من الضحك.** مع حرص المدرب/ة على أن يكون ضحك المشاركين/ات على الأفكار وليس على بعضهم البعض.

خطة الجلسة:



الخطوة الأولى - ١٠ دقائق

بالإمكان إعطاء أمثلة عن كيفية إجراء جلسة العصف الذهني لتحفيز المشاركين/ات على توليد الأفكار. بالإمكان استخدام ملعقة. كمثل، أو أي غرض آخر. ويطلب المدرب/ة من المشاركين/ات مشاركة أفكارهم حول كيفية استخدام الملعقة في أمور أخرى غير الأكل (استخدامها لتسهيل ارتداء الحذاء، رفع الشعر الطويل وتثبيتته بشكل كعكة، نقرها على الطاولة لإصدار صوت لشد الانتباه).

الخطوة الثانية - ١٥ دقيقة

يتم سؤال المشاركين/ات الذين لديهم مشروعات قائمة، حول كيف راودتهم فكرة إنشاء مشروع. بعد ذلك، يقوم المدرب/ة بتعريف التمرين التالي على أنه وسيلة لتطوير أفكار جديدة حول مشروعات مختلفة عن المشروعات الاعتيادية. ويقدم المدرب/ة موضوع جلسة العصف الذهني، وهو: **الخروج بأكثر عدد ممكن من الأفكار لمشروع جديد، على أن تكون من قبل جميع المشاركين/ات. ويمكن لتلك الأفكار أن تشكل قاعدة انطلاق مهمة لتحديد فرص عمل جديدة، والخروج بطرق جديدة أفضل لحل المشاكل في المشروعات القائمة.**

يتم تشجيع المشاركين/ات على تطوير أفكار ابتكارية للمشروع. سيتم في البداية ذكر أنواع المشروعات التقليدية في المنطقة بالنسبة إلى النساء. لذلك، ينبغي تشجيعهم على اقتراح أفكار لمشروعات تكون جديدة في المناطق التي يسكن فيها و/أو جديدة بالنسبة للنساء. مع **التأكيد على المشاركين/ات التفكير "خارج الإطار"**، وبتعبير آخر التفكير بمشروعات للنساء تكون غير مألوفة حتى ولو بدت الأفكار "غريبة" أو "بعيدة المنال". أيضاً، يجب شرح أهمية إيجاد أفكار جديدة حول المشروعات: في أغلب الأحيان، يقوم العديد من أصحاب المشروعات الذين يرغبون بتأسيس مشروع جديد، بتنفيذ أفكار مشروعات سابقة (المشروع نفسه)، أو يقدمون المنتجات نفسها في الموقع نفسه. في مثل هذه الحالات، تكون نسبة احتمال فشل المشروع كبيرة بسبب وجود منافسة كبيرة مقابل عدد غير كافٍ من الزبائن.

يجب التنبيه على ضرورة عدم الحكم مسبقاً على الأمور أي، تعليقات مثل: "هذا الأمر لن ينفع على أي حال"، أو "سبق وجربنا ذلك" لأن لهذا النوع من التفكير أثراً سلبياً، خاصة على الأشخاص الخجولين، أو على الذين غير معتادين على إطلاق العنان لأفكارهم والتعبير عنها بحرية.

اقتراح بديل للمرحلة الثانية - ١٥ دقيقة

يتم استخدام كرة أو أي شيء آخر لجعل هذا التمرين أكثر حيوية. فهذا التمرين شبيه بالتمرين العاشر "الشبكة: كرة الخيطان". يُطلب من المشاركين/ات رمي الكرة أو دحرجتها لبعضهم البعض. على المشارك/ة الذي يتلقى الكرة أن يقدم فكرة خلال مدة ٣ ثوان. في حال لم يكن لديه فكرة جاهزة. على المدرب/ة تشجيع المشاركين/ات من خلال إعطاء أمثلة حول التفكير الابتكاري. على سبيل المثال. يمكن الإشارة إلى مشروعات النساء في مجالات تختص بمهارات غير تقليدية أو جديدة. كتصليح أجهزة الراديو أو السيارات. إن كانت الأفكار مرتبطة بصناعة منتجات نسيجية. يمكن إعطاء أفكار حول تربية دودة القز من أجل إنتاج صناعة وغزل الحرير. وفي حال لم تكن لدى المشارك/ة فكرة جاهزة في حينها. يمكن تمرير الكرة إلى مشارك/ة آخر/أخرى بعد قول عبارة: "أتخلي عن دوري" أو "pass".

الخطوة الثالثة - ١٥ دقيقة

يقوم المدرب/ة بتلخيص جلسة العصف الذهني بالقول إن المجموعة قد ولدت أفكاراً عديدة. ثم يسأل المشاركين/ات إن كانت لديهم اقتراحات للخطوة التالية. يتم الاستماع إلى اقتراحاتهم حول عملية اختيار أفكار المشروعات.

يتم التعريف بثلاثة معايير لاختيار أفكار المشروعات الواعدة. وذلك من خلال عرض كرسي ذي ثلاثة أرجل (المعين التدريبي ٢١-٢):

- **المهارات** التي يمتلكها وتمتع بها النساء.
- **الموارد** المتاحة (كالموارد المادية والإنسانية. المواد الأولية).
- أمر يميز فكرة المشروع فيجعلها جذابة جداً **ومطلوبة**. كالمنتجات والخدمات غير المتوفرة في المجتمع المعني. المهارات غير التقليدية والجديدة الخاصة بالنساء. أو طلبات مختلفة يحتاج إليها الأفراد أو المؤسسات.

تتم مناقشة المعلومات المتعلقة بكل معيار كما يلي:

- **المهارات** : يتم تشجيع المجموعة على ذكر بعض المهارات التي تتمتع بها النساء بحكم استخدامهما في حياتهن اليومية. على سبيل المثال: إعداد الطعام. الزراعة. إدارة الشؤون المنزلية. الذهاب إلى السوق للتبضع. ويتم ذكر المهارات التقليدية وغير التقليدية. على سبيل المثال: النساء اللواتي لديهن مهارات في خدمات الصيانة التقنية. ومن ثمّ. تتم مناقشة المشاركين/ات حول كيفية تأسيس مشروع مستخدمين تلك المهارات (على سبيل المثال: مشروع إيصال طلبات الطعام إلى المنازل. مطعم. محل لبيع الخضار. حضانة للأطفال... إلخ).

- **الموارد**: يُطلب من المشاركين/ات ذكر الموارد المتاحة في القرية. المجتمع المحلي. أو المنطقة:

- **الموارد المادية**: المدخرات. القروض. الأراضي الزراعية.
- **الموارد البشرية**: أفراد الأسرة/المجموعة. الشباب الكفاء.
- **المواد الخام**: الفاكهة والخضار. الدواجن والأسماك. الخشب. القصب. الطين. الحجارة... إلخ. ومن ثمّ تبدأ عملية العصف الذهني حول المنتجات التي تعتمد على هذه الموارد (على سبيل المثال. الفاكهة: المربيات. الفاكهة الجففة. وعصير الفاكهة).

- **الطلب**: يُطلب من المشاركين/ات ذكر كل الأمور التي تحتاجها القرية وغير المتوفرة لديها حالياً. قد يعود ذلك ربيعاً لضرورة انتقال الناس من مكان إلى آخر للحصول على المنتج (السلعة أو الخدمة). مثلاً. الصابون. اللحوم. الملابس. العناية الطبية. بالإمكان ذكر كافة أنواع

الاحتياجات. مجموعات مختلفة يتم تجاهلها أحياناً. مثلاً: بالإضافة إلى الاحتياجات الخاصة بالأسرة، هناك مؤسسات محلية في الجوار قد تكون أيضاً بحاجة إلى منتجاتك. بعض الأمثلة. تشمل: مستشفى، مدرسة، مجلساً بلدياً، مركزاً تجارياً، فنادق ومطاعم، أو مشروعات تنمية.



الخطوة الرابعة - ٢٠ دقيقة

يتم ربط النقاش بموضوع المساواة بين الجنسين من خلال طرح الأسئلة التالية على المشاركين/ات:

• مَنْ مِنَ الزوجين يقوم - عادةً - باتخاذ القرارات المتعلقة بنوع المشروع الذي سيتم إنشاؤه؟ ما هي النتائج المترتبة على ذلك؟ (إذا أجاب المشاركون/ات أن الزوج والزوجة يتخذان القرارات معاً، يُهنأ الزوجان على ذلك. والسؤال عن إيجابيات هذا الأمر).

• حسب العادات الخاصة بمجتمعك/ بيئتك/ ثقافتك. هل هناك أنواع معينة من المشروعات أو الأعمال التي تعتبر ملائمة للرجال أكثر منها للنساء؟ لماذا؟ ما هي النتائج المترتبة على ذلك؟

قد تكون إجابات بعض المشاركين/ات أن بعض المشروعات أو الأعمال أكثر ملاءمة للنساء (الحياكة، مثلاً). في حين أن بعضها الآخر قد يكون أكثر ملاءمة للرجال (خدمات النقل بالأجرة، مثلاً). يجب مناقشة الأسباب التي تؤدي بالرجال والنساء، تقليدياً، إلى الانخراط في أنواع معينة من الأعمال والمشروعات (أدوار وأمط النوع الاجتماعي). على المدرب/ة التأكد من فهم واستيعاب المشاركين/ات، على أن وجهات النظر حول ما يستطيع أو يجب على الرجال والنساء القيام به أو عدم القيام به، هي وجهات نظر سلبية بشكل عام: فقد يعني ذلك، مثلاً، أنه ممنوع على النساء تأسيس مشروع يولد دخلاً مهماً. ويجب هنا التركيز على إمكانية تغيير هذا المفهوم أو الواقع، وعلى أن جنس الفرد ليس هو القضية الأساسية عندما يتعلق الأمر بتقييم أفكار المشروعات. فالأمر الأساسي هو المهارات الموجودة لدى الرجل أو المرأة للمساهمة في جعل المشروع ناجحاً.

الخطوة الخامسة - ٢٠ دقيقة

يتم الطلب من المشاركين/ات الاستعراض الذهني لجميع أفكار المشروعات والنشاطات المولدة للدخل التي خطرت ببالهم في الخطوة الأولى. يتم تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة مؤلفة من مشتركين أو أكثر. ويطلب من كل مجموعة تحديد ثلاثة أفكار للمشروع الأكثر احتمالاً للنجاح. وذلك، استناداً إلى ٣ معايير: **المهارات، الموارد المتاحة والطلب.**

في حال اختار بعض المشاركين/ات الأفكار نفسها، بالإمكان إعادة تشكيل المجموعات حسب الأفكار المشتركة. قد يؤدي ذلك إلى نقاشات أكثر إثارة حول إيجابيات وسلبيات (حسناً وسيئاً) أفكار المشروعات المقترحة. ما سيعزز التفاعل ضمن المجموعات خلال فترة التدريب. بالإمكان أيضاً تشكيل المجموعات حسب أماكن الإقامة. أما النساء القادمات من القرية نفسها أو المكان نفسه، فيطلب منهن تشكيل مجموعة مؤلفة من شخصين أو أكثر.

يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات تقديم موجز عن نتائج مناقشاتهم. وسيتم تحليل نتائج مجموعة العمل في التمرين الثاني عشر، أي، الغريبة النهائية لأفكار المشروعات.

المعين التدريبي ١٢-١

قواعد العصف الذهني

- جميع أعضاء الفريق مدعوون للمشاركة والابتكار.
- كلما كان عدد الأفكار أكثر، كان ذلك أفضل.
- يجب عدم رفض أية فكرة.
- على كل مشاركة تقديم فكرة واحدة بالدور.
- جميع الأفكار مرحب بها ومقبولة، حتى الغريبة منها.
- مسموح بالأفكار المضحكة أو الهزلية قدر الإمكان.
- احترام جميع الأفكار وعدم تقييمها.
- عدم انتقاد الأفكار وتفادي إصدار الأحكام.
- جميع الأفكار مقبولة في هذه المرحلة.
- عدم ذكر التفاصيل: بالإمكان تقديم أفكار موجزة. مع تجنب الاسترسال في الوصف.
- عدم تكرار الأفكار التي سبق ذكرها. بالإمكان استخدامها للانتقال إلى أفكار جديدة أخرى.

التمرين ١٣: الغربة النهائية لأفكار المشروع

الأهداف:

- غربة واختيار فكرة المشروع.
- تعريف مفهوم "السوق".

مدة التمرين:

٩٥ دقيقة

ترتيب القاعة:

- يجلس المشاركون ضمن مجموعات صغيرة.

المواد:

- ألواح، ورق اللوح القلاب، أقلام تخطيط.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ١٢-٢ (التمرين ١٢): معايير اختيار أفكار المشروعات .
- المعين التدريبي ١٣-١: الرسم البياني للغربة النهائية.

الجلسات ذات الصلة:

يبني هذا التمرين على مخرجات التمرين الثاني عشر: العصف الذهني للخروج بفكرة للمشروع.

التحضير:

- يتم نسخ الرسم البياني للغربة النهائية لأفكار المشروعات على ورقة كبيرة (ورقتان للوح القلاب ملاصقتان).
- طاولة طويلة، مساحة شاغرة على الجدار أو على الأرض لعرض نتيجة الغربة النهائية على ورقة كبيرة.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٥ دقائق

يتم التذكير بنتيجة الخطوة الرابعة في التمرين السابق: حيث قام المشاركون بتحديد الأفكار الأكثر احتمالاً للنجاح، الخاصة بالنشاطات المولدة للدخل، والتي يجب التقدّم بها إلى مرحلة الاختيار النهائية. بالإمكان اختيار فكرة واحدة أو ثلاث أفكار كحد أقصى للغربة النهائية.

يتم تذكير المشاركين/ات بمعايير الاختيار التي تم عرضها في التمرين الثاني عشر (المعين التدريبي ١٢-٢)، والتي تضمنت ما يلي:

- **المهارات: هل لدينا الكفاءات الكافية للقيام بهذا النشاط؟**
- **الموارد: هل لدينا الموارد المالية الخاصة لتمويل الفكرة. بالإضافة إلى المعدات والمواد الخام؟**
- **الطلب: هل سيشتري الناس منتجاتنا (السلع/الخدمات)؛ هل هناك طلب على المنتج/الخدمة. وهل يمكن للزبائن (المحتملين) حَمَل كلفتها؟**

يشرح المدرب/ة للمشاركين/ات أن الخطوة التالية تهدف إلى التحقق مما إذا كانت فكرة المشروع التي تم اختيارها، أو الأفكار الثلاث، جذيرة بالمتابعة فعلاً. يسأل المدرب/ة المشاركين/ات عما إذا تمكنوا من التوصل إلى أية نقاط مهمة أو معايير أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار وذات علاقة بعملية اختيار الفكرة/الأفكار للمشروع هل هي واقعية وقابلة للتحقيق؛ على سبيل المثال: وجود منافسين. يُهنئ المدرب/ة المشاركين/ات على جميع معايير الاختيار الجديدة التي تم ذكرها.

الخطوة الثانية - ١٥ دقيقة

يتم تقديم الرسم البياني للغربة النهائية على ورقتين قلابتين ذات حجم مزدوج. ويقدم المدرب/ة أمثلة عن كل معيار خاص بالغربة النهائية. يجب تقديم أمثلة مرتبطة بالظروف والأوضاع المرتبطة بالفئة المستهدفة. وفي حال قام المشاركون بتحديد معايير إضافية للاختيار خلال الخطوة الأولى. بالإمكان إدخالها ضمن التحليل. بالإمكان تقديم **تفسيرات إضافية حول عملية التقييم**. كما يلي:

- **المهارات والكفاءات:** حاولوا تقييم مستوى مهاراتكم المطلوبة (اليدوية، الشخصية، الاجتماعية). إن كنتم لا تتمتعون بجميع المهارات المطلوبة، حاولوا البحث عن شخص آخر يتمتع بتلك المهارات لكي يساعدكم على تطويرها. اسألوا أنفسكم إن كنتم تستطيعون تخصيص مبلغ مالي لهذا الشخص لقاء مساعدته (فالتكلفة الإضافية الناجمة عن توظيف أحدهم لمساعدتكم قد تعني انخفاضاً في نسبة أرباحكم). إن كانت المرأة صاحبة المشروع قادرة على تنفيذ المهارة المطلوبة من دون أي مشكلة، يجب أن تخطى إذا بتقييم ممتاز. أما إذا كان مستوى مهارتها متدنياً أو معدوماً، وليس لديها من يساعدها، فيجب أن تكون علامة تقييمها منخفضة.

الموارد:

- **المعدات المتوفرة:** يتم تذكير المشاركين/ات بأنه، عند استخدام بعض أنواع المعدات، يحتاج الأمر إلى بعض المهارات. في بعض الحالات الأخرى، قد لا تكون المعدات المطلوبة متوفرة محلياً، غير قابلة للإصلاح بسهولة، أو قد تكون باهظة الثمن ولا يمكن لصاحبات المشروعات تبرير هذا الاستثمار المكلف.

- **الوصول إلى المواد الأولية:** يتم إعادة التذكير بأن أي نشاط اقتصادي يستوجب تدفقاً معيناً لمكونات أساسية، كالمواد الأولية، مثلاً، يتم تحويل هذه المواد إلى منتج آخر (إنتاج). أو يتم استخدامها من أجل تقديم خدمة، أو قد يتم بيعها بسعر أعلى (المتاجرة). إن كانت جميع المواد الأولية المطلوبة متوفرة وجاهزة طيلة أيام السنة، تكون علامة التقييم جيدة. لكن، في حال وجود مشاكل أو تقلبات موسمية من حيث توفر المنتج وسعره، تكون علامة التقييم متدنية.

- **الموارد المالية:** عند تأسيس مشروع جديد، غالباً ما يكون هنالك حاجة إلى الموارد المالية للتمكن من الاستثمار في المعدات والأراضي ونفقات إنشاء المشروع. وسعياً وراء تأمين رأس المال لكي يُضاف إلى المدخرات الخاصة، بإمكان صاحبة المشروع الحصول على قرض من البنك أو من مؤسسة تمويل أصغر. إن السيولة النقدية ضرورية من أجل احتياجات رأس المال العامل اليومي في إدارة المشروع. كسواء المواد الأولية، دفع الأجور، وأمور أخرى. ويتم وضع علامة التقييم الإيجابي جداً (😊😊) فقط إن تأكد للمشاركين/ات توفر المبلغ اللازم

لتأسيس مشروع. أما علامة التقييم السيئ جداً، فتشير (☹☹) إلى عجزهم عن تأمين السيولة النقدية أو المدخرات.

• **الطلب:** يعني مدى سعي الزبائن، بمن فيهم الأفراد، المؤسسات والمشروعات الأخرى، للحصول على منتج (ساعة أو خدمة) معين. وترتبط نسبة الطلب أيضاً بقدرة الزبائن الشرائية: فقد يكونون بحاجة إلى منتج ولا يملكون المال لدفع ثمنه. فيكون الطلب الفعلي في هذه الحالة متدنياً. يمكن الاطلاع على معلومات مفصلة حول "الطلب" في التمرين ١٥.

• **المنافسون:** إن ازداد عددهم في السوق وكانوا يبيعون المنتج نفسه، يؤدي ذلك إلى انخفاض نسبة مبيعاتك! أيضاً، تؤدي المنافسة القوية إلى تخفيض الأسعار مما يجعل تحقيق الأرباح أمراً أكثر صعوبة.

يشرح المدرب/ة للمشاركين/ات ضرورة استخدام العدد اللازم من الوجوه المبتسمة، غير المبالية، أو الحزينة، حسب مدى صحة هذا المعيار وتكون قد أعدت مسبقاً من خلال بطاقات ملونة تساعد النساء على التمييز بين درجات الرضا على النقطة التي يتم تقييمها. إن فكرة المشروع التي تتلقى أكبر عدد من الوجوه المبتسمة، تعتبر الأكثر قابلية للتنفيذ.



على سبيل المثال، في ما يختص بمعيار اختيار "الطلب"، يشير الوجهان الحزينان (إلى الجهة اليسرى) إلى أنه لا يوجد أي طلب على الإطلاق على هذا المنتج (السلعة أو الخدمة). ويشير الوجهان السعيديان (إلى الجهة اليمنى) إلى أن الطلب على المنتج/الخدمة مرتفع في جميع الأوقات (الطلب مرتفع طيلة أيام السنة، من دون أي تقلبات موسمية أو غيرها). ويتراوح التقييم عادة بين وجهين حزينين ووجه سعيد.

الخطوة الثالثة - ٣٠ دقيقة

يطلب من المشاركين/ات العمل ضمن المجموعات نفسها، تماماً كما في التمرين ١٢، أن يقوموا بغربة نهائية لأفكار مشروعاتهم الثلاثة وأن يختاروا أفضل فكرة حسب تمرين الغربة النهائية.

الخطوة الرابعة - ٣٠ دقيقة

يطلب المدرب/ة من كل مجموعة تقديم فكرة المشروع المفضلة لديها، ومن ثمّ عرض تقييمها للفكرة عبر إظهار "الوجه". يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات الآخرين إبداء تعليقاتهم. ومن ثمّ يتم تطبيق العملية نفسها مع كل مجموعة بدورها، بهذه الطريقة، يتم **استخدام تجربة** المشاركين/ات بالشكل الكامل لمساعدة المجموعات في عملية إعادة تقييم أفكار المشروعات الخاصة بكل منها، وخلال الجلسة العامة، يتم عرض فكرة واحدة على الأقل من قبل كل مجموعة. وبما أن فريق التدريب يؤدي دور المنسق، عليه أن يخلق توازناً بين المشاركين/ات الخجولين الذين لا يعبرون عن آرائهم بسهولة.

الغربة النهائية لأفكار المشروع:

يجب إعطاء بعض الوقت لجميع المشاركين/ات للتفكير مجدداً ومراجعة أفكار المشروعات التي تقدّموا بها. وذلك عبر أخذ مجمل التعليقات بعين الاعتبار. إن راودت المشاركين/ات بعض الشكوك حول الأفكار المختارة، يمكن للمجموعات العودة إلى أفكار المشروعات التي تمّ تصنيفها في المرتبة الثانية أو الثالثة خلال الخطوة الثانية، وتكرار العملية مع أفكار المشروعات تلك.

الخطوة الخامسة - ١٠ دقائق

يتم التعريف بمفهوم ما يسمى بـ“**المخاطر القاتلة**” التي يمكنها أن تعوق تقدم المشروع. وذلك بالرغم من كونها قد نالت تقييماً إيجابياً مرتفعاً أو متوسطاً في البداية.

فيما يلي بعض الأمثلة عن **المخاطر القاتلة**: منتجات حرفية تباع حصرياً للشخص الوسيط. في مثل هذه الحالة، يشكل الوسيط (الوكيل أو الموزع) السوق الفعلي للمرأة المنتجة. بينما، في الحقيقة، تعتمد المرأة المنتجة على أسواق أبعد مسافة، وهي غالباً أسواق جهلها (كالبائعين في البلدان البعيدة)، الذين يشكلون الطلب الحقيقي على منتجاتها. في حال وقوع أزمة اقتصادية أو حصول تغييرات في تلك الأسواق، كدخول موضحة جديدة، قد يؤدي ذلك إلى تعطل عمل الوكيل أو الموزع (الوسيط)، مما يؤدي، بالتالي، إلى انهيار مشروع المرأة المنتجة المحلية!

الخطوة السادسة - ٥ دقائق

في ختام تمرين الغربة النهائية، على المدرب/ة الطلب من المشاركين/ات إبداء وجهات نظرهم في ما يختص بالنتائج المتعلقة بأية مخاطر محتملة قد تنشأ. يجب الحرص على عدم إعطاء الانطباع بأن هذه المعايير تمثل الإجابة النهائية على جميع أسئلتهم. فهي توفر تقييماً عملياً لاحتمالات النجاح في السوق. هناك أمور عديدة أخرى يجب معرفتها خلال الدورة التدريبية حول آليات السوق. وبالتالي، سيتم استخدام أفكار المشروعات التي تمّ تحديدها كنقاط محتملة مهمة للدخول إلى أقسام أخرى في برنامج التدريب.

في ختام التمرين، يُشار إلى الخطوات التالية في برنامج التدريب التي ستعالج عن كثب كيف يعمل **السوق** فعلياً. يدرك جميع المشاركين/ات ما هو السوق: مكان بيع المنتجات والخدمات. يشرح المدرب/ة أن مفهوم “السوق” في عالم المشروعات يُستخدم كمفهوم عام يشير إلى “المبيعات” كجزء من المشروع. هناك بعض “القوانين الأساسية” و“الآليات” المستخدمة لأي نوع من العمليات في السوق. وفي النهاية، “**الطلب في السوق**” هو الذي يحدد نجاح أو فشل المشروع. يجب على المدرب/ة تذكير المشاركين/ات بأن الطلب الذي خضع للتقييم خلال هذا التمرين مازال يفترق إلى تحليل مفصل. كإجراء دراسة للسوق من خلال المقابلات، ومعرفة آراء أصحاب المشروعات الناشطين في السوق، أو تحليل الإحصاءات.

المعين التدريبي ١-١٣ الرسم البياني للغربة النهائية



يجب استخدام الرموز التالية: إن المعايير التي تحصل على عدد ضئيل من الوجوه المبتسمة، أو التي قد لا تحصل عليها إطلاقاً، أو تلك التي تحصل حتى على وجوه غير مبالية أو حزينة، تمثل تلك الصعوبات في تطوير الفكرة المطروحة للمنتج أو الخدمة.

يعتمد التقييم سلّم المعايير التالية:

- 😊😊 جيد أو إيجابي جداً.
- 😊 جيد أو معقول.
- 😐 غير مبالي.
- 😞 صعب أو سلبي.
- 😞😞 صعب أو سلبي جداً.

المنافسون	الطلب الكافي	الموارد المالية	الوصول إلى المواد الأولية	المعدّات المتوفرة	المهارات والكفاءات	اسم فكرة المشروع

التمرين ١٤ : عدّة أفكار ضمن فكرة واحدة (اختياري)

الأهداف:

- تحيد وتوليد أفكار المشروعات (من الأفكار العامة إلى الأفكار الأكثر تحديداً، والعكس بالعكس).
- تحفيز الابتكار.

مدة التمرين:

٣٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- المقاعد بشكل U نصف حلقة.

المواد:

- ورقة لوح قلاب أو لوح أبيض.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ١٤-١: عدّة أفكار ضمن فكرة واحدة: أمثلة.

الجلسات ذات الصلة:

- اقتراح بديل عن التمرين ٢٠. منتجات أكثر ونوعية أفضل: نموذج "سكامبر" SCAMPER في الوحدة ٣-٣.

ملاحظات لفريق التدريب:

يتم إجراء تمرين العصف الذهني عبر اختيار غرض معيّن، على سبيل المثال: ثمرة جوز الهند، أو موزة، سمكة، كرسي، كوب، والطلب من المشاركين/ات تطوير عدد من الأفكار في المشروعات عبر إعداد قائمة عامة بالأغراض أو المنتجات، وقائمة أكثر تفصيلاً/تحديداً. بالإمكان البدء بإعطاء صورة واضحة عن عملية العصف الذهني من خلال انتقاء منتج مألوف بالنسبة للمشاركين/ات، على سبيل المثال: المنتجات الزراعية (الفاكهة أو الخضار)، الخشب، القصب، أو أية منتجات نسيجية أو مصنوعة من الخيزران: كرسي، منضدة، سلة، حصيرة، أو أي شيء شائع الاستعمال في حياة المشاركين/ات اليومية.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ١٠ دقائق

يتم شرح فكرة "صعود ونزول السلم/الدرج" كأداة لخلق أفكار جديدة في المشروعات: حيث يمكن من خلالها الانتقال بين أفكار وعبارات عامة جداً ومجردة، وبين منتجات محددة وملموسة. يقوم المدرب/ة بإعطاء أحد المثليين التاليين اللذين يظهران كيف يمكن لجميع الأشياء الموجودة في أسفل السلم أن تشكل حجر البناء بالنسبة للمواد الموجودة في الأعلى.

المرحلة الثانية - ١٠ دقائق

يتم إعطاء المشاركين/ات أمثلة أخرى حول "نزول السلم". بالإمكان اختيار "قارورة زجاجية" وإعطاء أمثلة كالتالي: قوارير المشروبات الغازية، قوارير الغاز للطهي، القوارير الطبية. ويمكن الانتقال إلى التحديد أكثر من خلال تغيير مواد صنع القارورة: مثلاً، قوارير من الفخار أو الطين لمياه الشرب، أو القوارير البلاستيكية. بالإضافة إلى ذلك، بالإمكان تحديد حجم القارورة (صغيرة الحجم، كبيرة الحجم). بالإضافة إلى لونها، والملصق عليها، القوارير المستخدمة أو المعاد تصنيعها، للاستخدام في المنزل أو في مكان العمل... إلخ.

تستمر عملية تطوير الأمثلة حول "صعود السلم" مع المشاركين/ات، كما يلي: إن قررت المجموعة أن تعتمد مثال القوارير: ما هو المنتج الأكثر شمولية: حاوي السوائل، أوعية قابلة لإعادة التصنيع. يسأل المدرب/ة المشاركين/ات عن أمثلة أخرى بالإمكان اقتراحها عن "صعود السلم"، والتي تشكل مفاهيم أكثر شمولية عامة أو مجردة، أو مجموعة منتجات؟ على سبيل المثال: توزيع الحليب على المدارس، أو تخفيض نسبة النفايات... إلخ.

يتم تلخيص مبدأ "صعود ونزول السلم" عبر الانتقال بين مختلف مستويات التجريد: عند نزول السلم، نجد أكثر فئات المنتجات المحددة والملموسة، على سبيل المثال: إناء للشرب مصنوع من البلاستيك، وعلبة مصنوعة محلياً من الخشب لاحتواء الهدايا، صندوق خشبي لتخزين الخضار ونقلها. عند صعود السلم تصبح الأفكار مجردة وأكثر عمومية، على سبيل المثال: إن تم اختيار إناء الشرب، يمكن أن يؤدي ذلك إلى: وعاء أصغر، وعاء من جميع الأنواع يستخدم كأداة منزلية (وليس فقط لاحتواء السوائل). حتى عند صعود السلم، يمكن أن يفكر المرء في عدة وسائل لحصر المساحات - إن ذكرت الأوعية القابلة لإعادة التصنيع، يمكن التفكير مثلاً في تخفيض نسبة النفايات، أو في وسائل محتملة لاستبدال السلع المستوردة عبر استعمال المواد الطبيعية المتوفرة محلياً، عوضاً عن المواد الاصطناعية.

الخطوة الثالثة - ١٠ دقائق

في النهاية، يجب على المدرب/ة الإشارة إلى أن هذه الأداة تساعد على بلوغ مجالات جديدة في مرحلة ابتكار الأفكار للمشروع التي لم تخطر في ذهن المشاركين/ات من قبل. وبإمكان هذه الطريقة أن تساعد على استكشاف أوجه أو نواح لم يتم التنبيه لوجودها من قبل. لذلك، يُطلب من المشاركين/ات استخدام هذه الأداة عند عودتهم إلى منازلهم، بإمكانهم، مثلاً، إجراء هذا النوع نفسه من العصف الذهني عند القيام ببعض الأعمال المنزلية التقليدية.



المعين التدريبي ٤-١

عدّة أفكار ضمن فكرة واحدة: أمثلة



يتم اختيار غرض معيّن موجود للبدء منه:

مثلاً: "شجرة النخل"

- وسائل استغلال تربة غير خصبة بشكل مثمر.
- موارد زراعية أخرى متعدّدة الاستخدام (أشجار فاكهة أخرى).
- مزرعة أشجار نخيل.
- شجرة النخيل.
- خشب جذوع شجرة النخل لبناء المنازل.
- السعف لاستخدامه كحطب لإيقاد النار.
- السعف لاستخدامه لسقف البيوت.
- التمر المحشو للتقديم في الحفلات والمناسبات.
- التمر لصنع المربيّ.
- التمر كفاكهة.
- شراب التمر.

الوحدة ٢-٣ التسويق

المضمون الرئيسي:

تشكل العناصر الخمسة الرئيسية الخاصة بالتسويق، عوامل حاسمة بالنسبة لنجاح المشروع: فالشخص هو أساس صناعة المنتج وتسويقه، بالإضافة إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب حول عناصر التسويق، المكان والتوزيع، والإعلان/الترويج. إن معالجة هذه النقاط بطريقة عملية وتجريبية تمكّن المشاركين/ات من اكتشاف طرق عمل السوق وكيف يمكن التأثير على السوق من خلال سلوكهم الخاص. وسوف يتمكن المشاركون أيضاً من مناقشة أوجه الاختلاف بين الاحتياجات، والعرض والطلب، وسيكتسبون خبرة عملية في تسويق المبيعات وفي إجراء بحث/دراسة حول السوق.

الأهداف :

تهدف الوحدة ٢-٣ إلى مساعدة النساء صاحبات المشروعات على اكتشاف أكبر عدد ممكن من أفكار التسويق ومشاكله من خلال تجربتهنّ الخاصة، وتطبيق معلوماتهنّ التسويقية المرتبطة بعناصر التسويق المتعددة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف جلسة التسويق هذه إلى مساعدة المشاركين/ات على معرفة أهمية إجراء بحث/دراسة للسوق وكيفية الانتقال بهذه المعلومات إلى عملية التخطيط في مشروعاتهم.

التمارين

التمرين ١٥: مقدمة عن التسويق: حالة دراسية للسيدة منال.

التمرين ١٦: لعبة المزيج التسويقي.

التمرين ١٧: كيفية التسويق بنجاح.

التمرين ١٨: دراسة صغرى للسوق.

التمرين ١٥ : مقدمة عن التسويق / حالة دراسية للسيدة منال

الأهداف:

- تعريف المشاركين/ات بمفهوم "السوق" وأهمية التسويق.
- التعريف بمفاهيم ومصطلحات التسويق التي ستُستعمل لاحقاً خلال التخطيط للمشروع.

مدة التمرين:

٤٠-٦٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- المقاعد بشكل U نصف حلقة.

التحضير:

- إذا اقتضت الضرورة، تكييف القصة لكي تتواءم مع الإطار المحلي أو استخدام قصة ماثلة من المشاركين/ات.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ١٦-١ (التمرين ١٦): نقاط التسويق الخمس الرئيسية: رسم بياني موجز وملصقات.

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة ٣-٤ التمويل، (التمرين ٢٢): تحديد التكلفة والتسعير

ملاحظات لفريق التدريب:

يساعد هذا التمرين المشاركين/ات على ضرورة فهم واستكشاف "السوق"، وهو يشكل مقدمة أولية حول مفاهيم التسويق. للتذكير: يجب إعطاء المجال الكافي للمشاركين/ات لاستيعاب المعلومات. على فريق التدريب تجنب إلقاء المحاضرات الطويلة. وبالإمكان تجنب عرض التفسيرات المفصلة المذكورة في الخطوة الثانية حول "العرض والطلب"، وتركها للجلسة التالية، حسب سرعة استيعاب المشاركين/ات.

تتم مناقشة العناصر الخمسة الرئيسية للتسويق بالتفصيل في التمرين ١٦. يمكن تعريفها بإيجاز في هذه الخطوة، في نهاية هذا التمرين. كـ "جسر" للعبور إلى الخطوة التالية.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ١٠ دقائق

يقوم المدرب/ة بإستعراض عن قصة السيدة منال: واحدة من بين العديد من مشروعات تربية الدجاج

المرحلة الأولى من المشاكل:

قصت السيدة منال البلدة لزيارة شقيقتها. فأخبرتها الأخيرة أنها تقوم بتربية الدجاج وبيعه. وأنها تكسب المال بهذه الطريقة. عادت منال إلى قريتها واستدعت بعض النساء من صديقاتها. أخبرتتهن عن حاجة المنطقة إلى المزيد من الدجاج. واقترحت عليهن تأسيس المشروع نفسه معاً. وافقت صديقاتها على الفكرة. وأسهمت كل واحدة منهن بمبلغ من المال (السعر الحالي لـ ٢٥ فراخ دجاج بالعملة المحلية في السوق). في اليوم التالي. قصدت امرأتان من المجموعة البلدة لشراء فراخ دجاج تبلغ من العمر يوماً واحداً. عند وصولهما إلى البلدة. كانت الفراخ قد نفدت: لأن الطلب عليها مرتفع جداً. لذلك كان على السيدتين أن تبقىا في البلدة لكي تتمكنوا من شراء الفراخ الصغيرة باكراً في اليوم التالي. وبما أنهما أرغمتا على إنفاق بعض النقود على المأكّل والمأوى. لم تتمكنوا من شراء سوى ١٥ فراخاً.

المرحلة الثانية من المشاكل:

عند عودتهما إلى القرية. أدركتا أنهما بحاجة إلى علف للدجاج. بدأ شقيق السيدة منال ببناء زريبة للدجاج. في حين ذهبت النساء لشراء العلف من متجر القرية. كان العلف باهظ الثمن وذا نوعية رديئة: إذ كان المتجر عاجزاً عن دفع ثمن علف طازج كل أسبوع. في اليوم التالي. عُثر على ثلاث دجاجات ميتة في الزريبة بسبب الطقس الحار. فلم يكن شقيق السيدة منال قد أنهى بناء السقف الحامي. خلال الأسابيع القليلة التالية. قامت النساء بالعناية بالدجاجات مداورة.

ولأسباب متعدّدة (اخترق كلب السياح. ما أدى إلى مرض ونفوق بعض الدجاج). لم يتبق سوى ٧ دجاجات من أصل ١٥ دجاجة. أخيراً. كبرت الدجاجات كفاية لبيعها. غير أنه. لا أحد في القرية يودّ شراء الدجاج: لأن جميع البيوت في القرية تقتنيها. وبسبب النقص في الطلب. قررت النساء بيع الدجاجات في سوق البلدة.

المرحلة الثالثة من المشاكل:

في السوق. اكتشفت النساء أن الجميع يبيعون دجاجاً أكبر حجماً وأفضل صحة من دجاجتهن. في الواقع. لاحظت النساء أن هناك تنوعاً كبيراً في السوق. وحين تمكّن من بيع دجاجتهن الأصغر حجماً. أدركن أنهنّ لم يحققن أي ربح إضافي زيادة على استثمارهنّ الأساسي (رأسمال البدء). عند عودتهنّ إلى منازلهنّ. قامت النساء بمناقشة أسباب الفشل.

الخطوة الثانية ٣٠-٤٠ دقيقة

- يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات ذكر جميع المشاكل. ويطلب منهم تحديد المشاكل المتعلقة "بالعرض" و"الطلب".
- ومن ثمّ يسأل المدرب/ة المشاركين/ات عن كيفية حلّ هذه المشاكل. تتم مناقشة الكلمات الأساسية. كالقدرة الشرائية. القدرة التنافسية. وإستراتيجية التسويق.

من جهة الطلب:

١. حاجة الزبون لمنتج معيّن (سلعة أو خدمة): فرد أو أسرة يود/تود أن يحصل/تحصل على منتج بهدف تلبية احتياجاته/ها.
٢. يمكن للأسرة تلبية بعض احتياجاتها بنفسها (على الأقل بشكل جزئي). على سبيل المثال: يمكنها زراعة الفاكهة والخضار في حديقة المنزل. ما يغنيها عن شرائها من السوق ويساعدها على الاكتفاء الذاتي منها. وهذه المسألة شائعة في اقتصاد البقاء (Subsistence Economy).

٣. يتم التعبير عن الاحتياجات - التي لا يمكن للأسرة تلبيتها - على شكل طلب في السوق. يشرح المدرب/ة للمشاركين/ات أن الاحتياجات تختلف عن الطلب. وذلك لأن النقص في الموارد المادية يمكن أن يجعل شراء البضائع أو الخدمات المتوفرة في السوق أمراً مستحيلاً بالنسبة للفرد أو الأسرة. هذا ما يُعرّف في عالم الأعمال بـ "الطلب المتعمد / أو المخطط (Intentional Demand)": حيث يرغب الزبائن في الشراء. غير أنهم يعجزون عن ذلك.
٤. حين يكون الزبون مستعداً وقادراً على شراء المنتج بالسعر الذي يفرضه السوق. يمكن عندئذٍ التحدث عن **طلب السوق الفعلي**.
٥. **القوة الشرائية للزبون** هي قدرته على شراء السلع أو الخدمات بسعر محدد. ويتم تحديد هذه القدرة حسب دخل الزبون ومستوى السعر. حين يراوح الدخل مكانه خلال فترة معينة من الزمن. وترتفع الأسعار بشكل ملحوظ (بسبب التضخم، مثلاً). تنخفض القدرة الشرائية. فبالدخل نفسه الذي كان يتقاضاه، لم يعد باستطاعته شراء المنتجات (السلع أو الخدمات) بالكمية أو النوعية نفسها.
٦. بالنسبة إلى المرأة صاحبة المشروع. (المرأة المنتجة، البائعة، المسؤولة عن التسويق). وحدها الاحتياجات التي تتمثل في الطلب الحقيقي أو الفعلي. هي التي تشكل السوق. يتم تقاسم السوق مع المنافسين الذين يقدمون المنتجات نفسها (السلع أو الخدمات، أو منتجات مشابهة). ضمن الفترة الزمنية نفسها.

من جهة العرض:

١. إن **العرض** كناية عن المنتجات والخدمات ذاتها. أو المشابهة. المتوفرة في الزمان والمكان نفسها. بالنسبة إلى المرأة صاحبة المشروع (المرأة المنتجة، البائعة، المسؤولة عن التسويق). يعني ذلك أن منتجاتها أو خدماتها ستتم مقارنتها بمنتجات وخدمات منافسيها. إن القدرة التنافسية لمنتجاتها أو خدماتها. مقابل العروض المنافسة الأخرى. هي التي ستحدد حصتها في السوق.
 ٢. يشكّل تعبير "**القدرة التنافسية**" جميع المؤهلات التي ينفرد بها المنتج (السلعة أو الخدمة). مقارنة بمنتج (سلعة أو خدمة) المنافسين الآخرين؛ مثلاً: السعر، طريقة العمل، المظهر الخارجي، وخدمات ما بعد البيع.
 ٣. على المرأة صاحبة المشروع أن تطوّر **إستراتيجية تسويق** لبيع أكبر كمية ممكنة من المنتجات (السلع أو الخدمات). وتقوم هذه الإستراتيجية على خمسة عناصر أساسية. تعرف أيضاً بـ "عناصر التسويق الأساسية الخمسة". لتوضيح عناصر التسويق الأساسية الخمسة. تستخدم الملصقات أو الرسم البياني الموجز حول عناصر التسويق الأساسية الخمسة. المذكورة في التمرين السادس عشر.
- **المنتج نفسه (السلعة أو الخدمة):** هل يستوفي احتياجات الزبون (الزبائن) ما هي فوائده؟ كيف يبدو شكل المنتج (السلعة أو الخدمة)؟
 - **السعر:** هل سعر المنتج مقبول بالنسبة للزبائن المحتملين؟ هل يباع المنتج (السلعة أو الخدمة) بسعر مخفض (مثلاً: إن تم بيعه بكميات كبيرة، أو للزبائن أنفسهم بشكل متكرر) هل بالإمكان تحديد أسعار مختلفة حسب مستويات (دخل) الزبائن؟
 - **الترويج:** هل يتم تسويق المنتج/الخدمة من خلال نشاطات ترويجية. أو إعلانات تجذب الزبائن؟ هل يؤمن شراء المنتج (السلعة أو الخدمة) فوائد أخرى أبعد من الحصول على المنتج نفسه؟ على سبيل المثال: عينة مجانية أو هدية صغيرة، قسيمة خصم، أو أي فرصة أخرى لربح هدية ما.
 - **المكان:** أين يباع المنتج؟ هل يمكن الوصول بسهولة إلى مكان البيع؟ هل خدمة التوصيل

إلى المنازل متوفرة؟ هل مكان البيع يجذب الناس للشراء؟ هل هو قريب من الزبائن والموردين؟

- **الشخص:** ما هي مهارات المرأة صاحبة المشروع وقدراتها؟ ما هي العلاقة التي تربط بين المرأة صاحبة المشروع والزبائن؟ هل هي مضيافة وودودة؟ هل هي معروفة في المنطقة. القرية. البلدة؟ ما هي سمعتها؟ هل لديها المهارات الكافية للإقناع وترويج منتجها؟

الخطوة الثالثة ٥-١٠ دقائق

في نهاية الجلسة، يتم تعريف مفهوم التسويق: يقوم التسويق على تحديد احتياجات ورغبات الزبائن، وتلبيتها مع تحقيق الأرباح. إنه يتعلق باكتشاف السوق عبر معرفة:

- جهة الطلب (الزبائن، احتياجاتهم، ومستوى دخلهم، قدرتهم الشرائية).
- جهة العرض (المنافسون، عروضهم، واستراتيجيات البيع التي يتبعونها).

يقوم هدف التسويق على استحواذ جزء من السوق من خلال تطوير وتنفيذ إستراتيجية تسويق ملائمة وفعّالة.

التمرين ١٦ : لعبة المزيج التسويقي^(١)

الأهداف:

- استكشاف أكبر عدد ممكن من أفكار التسويق ومشاكله.
- زيادة المعرفة بالتسويق عبر استخدام عناصر التسويق الخمسة الأساسية.

مدة التمرين:

٩٠-١٢٠ دقيقة: تعتمد مدة التمرين على مستوى الفئة المستهدفة، اهتماماتها، والوقت المتوفر. بالإمكان تقسيم التمرين ومتابعته في المساء أو في أي وقت مناسب، أو حسب رغبة المشاركين/ات.

ترتيب القاعة:

طاولات ومقاعد، أو مساحة على الأرض تكفي لأربع مجموعات من المشاركين/ات (٤-٦ مشاركين/ات في كل مجموعة). جُلس كل مجموعة حول نسخة من لعبة المزيج التسويقي.

المواد:

من المقترح تزويد المدربين/ات في المجتمعات المحلية بالأدوات التي تسهل عملهم في إطار التمرين (صورة لعبة المزيج التسويقي، أحجار النرد، والبطاقات التي تمثل عناصر المزيج التسويقي كل بطاقة بدون عليها الأسئلة الخاصة بالعنصر).

- لعبة المزيج التسويقي بحجم كبير - لتمكين المشاركين/ات جميعاً من رؤيتها.
- ٤ إلى ٦ مجموعات من الملصقات (بحجم A4) لكل رمز من رموز عناصر التسويق الخمسة الأساسية.
- ٤X٥ مجموعات من الأسئلة المدونة على بطاقات اللعب (مكيفة لتتواءم مع الإطار المحلي).
- فيشات متعددة الألوان حسب عدد المشاركين/ات (مواد بديلة: حجارة لعب، محايات مطاطية مزينة بدبابيس أو مطلية بألوان مختلفة لكل مشارك/ة). ٤ أحجار نرد.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ١-١٦: أفكار مفيدة حول عناصر التسويق الخمسة الأساسية.
- المعين التدريبي ٢-١٦: ٥ مجموعات من بطاقات اللعب، مجموعة لكل عنصر تسويق.

التحضير:

- يمكن استبدال ملصقات عناصر التسويق الخمسة الأساسية، ورسماً يدوياً لتتواءم مع الوضع المحلي.
- يتم تجهيز لائحة من الأسئلة التي وردت في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي. مجموعات بطاقات اللعب الخمسة ولصقها على كل لوح لعب (مجموعة واحدة على كل لوح). كل مجموعة تمثل أحد عناصر التسويق الخمسة (المنتج، السعر، المكان، التسويق، الشخص).

(١) المصدر: مستوحى من عملية الحرية المستدامة (OEF 1987) Operation Enduring Freedom صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة 1991 UNIFEM. إستراتيجية التسويق: نشاطات التدريب للنساء صاحبات المشروعات. مهارات إدارة المشروعات لنساء العالم الثالث، Women Ink، نيويورك.

الجلسات ذات الصلة

جميع التمارين في الوحدة ٣-٢

ملاحظات لفريق التدريب:

من المفضل أن يتم تعيين أحد أفراد فريق التدريب كمنسّق لكل مجموعة. إن كان فريق التدريب صغيراً، يُطلب من أفراد المجموعة الذين يتمتعون بخبرة القيام بدور المنسّق قبل المباشرة باللعبة. يجب على المنسّقين مسبقاً التعرّف على قواعد اللعبة. بإمكان المنسّق أن يساعد المشاركين/ات على قراءة بطاقات اللعب بصوت مرتفع (مراجعة الخطوة الثانية).

قد لا يفهم بعض المشاركين/ات قواعد اللعبة جيداً منذ البداية، علينا أن نقوم بمباشرة اللعبة في جميع الأحوال. ومن خلال اللعبة، يجب الحرص على مناقشة أجوبة كل ورقة بالتفصيل ضمن كل فريق. ويُطلب من المشاركين/ات عدم الموافقة على الإجابة المقترحة إن كانت لديهم أسباب وجيهة وتبريرات واضحة. ستكون بعض المفاهيم جديدة عليهن. لذلك، يجب شرحها من دون الدخول في التفاصيل؛ إذ إنه ستنتم مناقشتها لاحقاً في بعض التمارين.

خلال اللعبة، لا حاجة إلى التركيز كثيراً على المنافسة، بل على المناقشات ضمن المجموعات للتأكد من درجة فهم المشاركين/ات لمفاهيم التسويق والمشاكل اليومية والحلول المختلفة. يُعتبر كل مشارك/ة يتمكنون من إنهاء اللعبة، فائزاً/ة. يجب الحرص على أن تنهي جميع المجموعات اللعبة في الوقت نفسه تقريباً، وإلا، بإمكان المشاركين/ات استكمال العمل على التمرين خلال وقتهم الخاص.

بعد انتهاء اللعبة، يتم جمع لعبة المزيح التسويقي وجميع المواد، ومن ثمّ، يتم التحقق من اكتمالها جميعاً لاستخدامها في وقت لاحق.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٤٠ دقيقة

يسأل المدرب/ة المشاركين/ات عما تعلّموه عن التسويق حتى الآن. يتم التذكير بالتمرين الثاني عشر؛ حيث كان المشاركون قد اختاروا فكرة مشروع استناداً لعدة معايير من بينها الطلب والمنافسة. ومن ثمّ، يتم سؤالهم عن استراتيجيات التسويق التي يعتمدونها في مشروعاتهم.

يتم التعريف بعناصر التسويق الخمسة الأساسية - المنتج، والسعر، المكان وقنوات التوزيع، الترويج، والشخص - عبر عرض الملصقات (المعين التدريبي ١٦-١) ويُطلب من المشاركين/ات أن يعرفوا ما هو معنى كل رمز، ومناقشة كل عنصر تسويق أساسي بإيجاز. عند انتهاء اللعبة، بالإمكان توزيع منشور "أفكار مفيدة عن عناصر التسويق الخمسة الأساسية".

الخطوة الثانية - ٦٠ دقيقة

يتم تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات مؤلفة من ٤ إلى ٦ أعضاء، وإعلامهم بأن كل مجموعة ستلعب لعبة المزيح التسويقي. يتم شرح قواعد اللعبة، والتأكد من أن جميع المشاركين/ات قد فهموها:

- يحصل كل شخص على فيشة أو حجر للعب، فيتقدم عبر نقله الحجر من مربع إلى آخر حتى الوصول إلى المربع الأخير في اللعبة.
- يتم تعيين المشارك/ة الأول الذي سيبدأ باللعبة في كل فريق، لينتقل بعده الدور إلى المشاركين/ات الآخرين.
- على اللاعب الأول أن يرمي النرد (أو أي طريقة أخرى تختارها المجموعة) وأن يتقدم عدداً معيناً

من المربعات بحسب الرقم الظاهر على النرد.

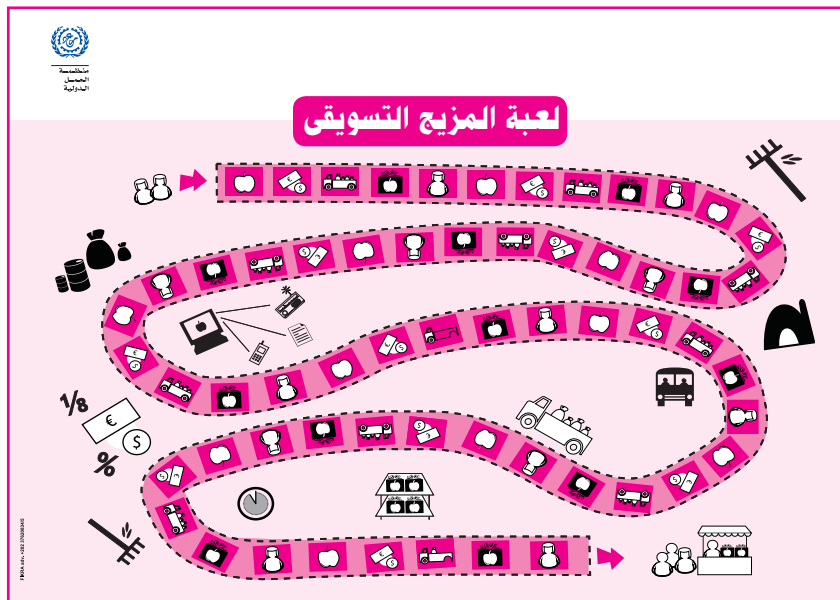
- يسحب المنسَّق ورقة من الحقيبة مع الصورة المطابقة للمربع الذي تصل إليه. فيقرأ السؤال.
- يعطي اللاعب إجابة:
- بالنسبة إلى البطاقات الأربع الأولى من بطاقات عناصر التسويق الخمسة الأساسية (المنتج، السعر، المكان/ التوزيع، الترويج). على المشارك أن يجيب بـ "صح" أو "خطأ". حسب تخمينه. يمكنه التحقق من الإجابة الصحيحة. بإمكان المجموعة مناقشة البيان أكثر. ومن ثمَّ يُطلب من المشارك/ة التالي/ة للعب.
- إن وصل المشارك/ة إلى رمز "وجه المرأة". يقرأ المدرب/ة السؤال بصوت مرتفع. ومن ثمَّ يقترح اللاعب الأجوبة المحتملة. على المجموعة، بعد ذلك، مناقشة الإجابات والأفكار سويًا. عند انتهاء النقاش، يُطلب من الشخص التالي أن يلعب.
- بعد أن تكون معظم المجموعات قد انتهت من اللعب، يمكنها مساعدة الآخرين إلى أن يكون الجميع قد انتهى من اللعبة.

الخطوة الثالثة - ١٥ دقيقة

في ختام التمرين، يتم تشجيع تبادل الخبرات بين المشاركين/ات من مختلف المجموعات. على سبيل المثال، هل تعلمن شيئاً جديداً هل كانت اللعبة سهلة أم صعبة؟ ما هي الدروس الأساسية المستخلصة من اللعبة؟ هل يوافق المشاركون على الأجوبة؟ إن لم يوافقوا عليها، فما هو السبب؟ هل هناك أية مسائل أرادوا معرفة المزيد من المعلومات عنها؟

خلاصة للتمرين، يتم سؤال المشاركين/ات التالي: هل واجهتكم أية مشاكل ماثلة خلال حياتكم أو ضمن مشروعاتكم؟ كيف تمكنت من حلها؟ هل نجحتكم في حلها؟ هل كان من الممكن حلها بطريقة أفضل؟ هل تمكنت هذه اللعبة بتزويدكم بأفكار جديدة لحل مشاكل التسويق التي تواجهونها؟ ما هي تلك المشاكل؟ ما هي أهم وأبرز الرسائل التي وصلتكم من لعبة المزيج التسويقي؟

يتم توزيع عناصر التسويق الخمسة الرئيسية: الرسم البياني الموجز والملصقات على جميع المشاركين/ات وبالإمكان أيضاً توزيع الأفكار المفيدة حول عناصر التسويق الخمسة الأساسية.



المعين التدريبي ١٦-١

أفكار مفيدة حول عناصر التسويق الخمسة الرئيسية



منتج (سلعة أو خدمة): ماذا نبيع؟

- اتخاذ القرار حول المنتج الذي نريد بيعه (سلعة أو خدمة).
- اكتشاف أي منتج (سلعة أو خدمة) سيجذب/جذب الزبائن.
- معرفة ما إذا كان هناك من يبيع منتجات (سلع أو خدمات) مشابهة. كيف يتم بيعها وإيصالها؟
- اكتشاف ما الذي يحبه الزبائن أو لا يحبونه في المنتج. هل يمكنهم شراؤه بالسعر الذي نحدده؟
- العثور على مواد أولية (ذات نوعية جيدة) بسعر مقبول.
- البحث في ومعرفة عدد المنتجات (السلع أو الخدمات) التي يمكن توفيرها ضمن فترة معيّنة.
- تحسين نوعية المنتج الذي نريد بيعه (السلعة أو الخدمة).
- جعل المنتج أو الخدمة أكثر جاذبية. كيف يمكننا "تغليفها"؟
- تأمين الخدمات التي تتماشى مع المنتجات. والعكس بالعكس.



السعر: تحديد السعر لتحقيق الأرباح:

- حساب تكلفة الإنتاج والبيع.
- تحديد سعر المنتج (السلعة أو الخدمة) الذي نقدمه.
- أخذ أسعار منتجات المنافسين بعين الاعتبار (جزئة الأسعار).
- أسعار خاصة لجذب الزبائن إلى المشروع لتحقيق عمليات البيع السريعة.
- معرفة ما إذا كانت عمليات الشراء من قبل الزبائن مرتكزة على السعر، النوعية، أو الاثنين معاً.
- قد يتبدل الطلب حسب الموسم على مدار السنة. حسب المواقع المختلفة، أو أنواع الزبائن. هل سنحدد أسعاراً مختلفة؟



المكان وقنوات التوزيع: إيجاد الطريقة الأفضل لتوزيع المنتج

- من سيبيع المنتج؟
- هل سنلجأ إلى بائع بالفرق، أم إلى مقاول فرعي، وكيل آخر. أم سنتولّى عملية البيع مباشرة؟
- إيصال المنتج إلى السوق أو إلى الزبون.
- نوع وسيلة النقل المعتمدة. تكلفة النقل.



- التعاون مع أصحاب مشروعات آخرين لبيع أو توزيع المنتجات معاً.
- أين يجب أن يتم البيع: من منزل إلى آخر. في الأسواق. المحلات التجارية.
- طرق التخزين وتكلفة التخزين.
- مكان (موقع) المشروع. وضع المكان (نظيف وجاف).

الترويج: ابتكار طرق لإقناع الزبائن بشراء المنتج



- عرض المنتجات بطريقة جميلة ولافتة للأنظار (على سبيل المثال. وضع وُريقات خضراء نضرة للزينة).
- وضع لوحات / ملصقات بالأسعار.
- وضع ملصقات تتضمن معلومات عن المنتج (تاريخ الإنتاج وتاريخ انتهاء الصلاحية بالنسبة للمأكولات).
- الاهتمام بسلوكنا وسلوك موظفينا عند القيام بعمليات البيع (التعامل مع الزبائن المحتملين بودية وفعالية).
- الحرص على نظافة وترتيب مظهرنا الخاص ومظهر الأشخاص الذين يبيعون منتجاتنا (السلعة أو الخدمة) .
- تزيين المكان. أو المنتج. أو الخدمة. لتشجيع الزبون على زيارة محلنا. أو أي مكان نعرض فيه.
- البحث عن وسائل للإعلان والدعاية (لافتات. موسيقى. نشاطات ترويجية خلال موسم المبيعات الخاصة).

الشخص: العلاقات. المواقف والسمعة



- العلاقة القائمة بين المرأة صاحبة المشروع (المرأة المنتجة. البائعة. المسؤولة عن التسويق) والزبائن. الموزعين. وغيرهم من الأشخاص المهمين بالنسبة للمشروع.
- الموقف السلوكي للمرأة صاحبة المشروع (ودودة. مضيافة. جديرة. وفعالة).
- السمعة الشخصية لصاحبة المشروع في الموقع (المنطقة. القرية).

المعين التدريبي ٢-١٦

مجموعات من بطاقات اللعب، مجموعة لكل عنصر تسويق

بطاقات اللعب - المنتج



طلب الزبائن على منتج معين لا يتبدل أبداً.	خطأً. (يمكنه أن يتبدل مع تبدل الاحتياجات الموسمية، أو مع تبدل السعر، أو المنافسة، وتبدل العرض والطلب، وأيضاً بتغير طلبات الزبائن).	عند تبديل المنتج، يجب اتخاذ القرار بالنسبة للتالي: هل حاولين تحقيق المزيد من المبيعات للزبائن الحاليين أم جذب زبائن جدد).	صح. إن الاستراتيجيات المختلفة بإمكانها أن تتواءم مع احتياجات مجموعات مختلفة من الزبائن).
قد يكون مبيع المنتج الجديد، في البداية، ضعيفاً. غير أنه يتحسن عندما تصبح سمعته رائجة.	صح. (يحصل ذلك، عادةً، إن كان المنتج جيداً).	لا تبقى عمليات البيع على حالها لفترات طويلة، لذلك، يجب عليك بالتفكير في طرق أخرى لتحسين أو توسيع مشروعك.	صح. (المنافسة تتبدل، واحتياجات الزبائن ورغباتهم تتبدل أيضاً، لا يمكننا الافتراض بأن حركة البيع ستبقى كما هي).
يجب أن نجعل منتجنا مميّزاً أو مختلفاً عن المنتجات الأخرى.	صح. (يجب أن نحاول خلق "هوية" لمنتجنا في السوق).	يختار الزبائن خدمات الصيانة استناداً إلى السعر وحده.	خطأً. (غالباً ما يختار الزبائن خدمات الصيانة استناداً إلى سمعة المتجر).
يجب على منتجنا أن يلبي احتياجات الزبائن.	صح. (يصعب بيع منتجات متمايزة لا يحتاجها أحد، ولكن يمكننا أحياناً أن نخلق احتياجات جديدة لمنتج معين بواسطة الترويج الجيد له).	يجب أن نبيع المنتجات نفسها التي تلقى رواجاً في العاصمة.	خطأً. (يجب أن نبيع المنتجات التي يريدونها زبائننا، وتتناسب مع احتياجات المكان والبيئة).
هناك ٣ طرق جيدة لمعرفة ما يريده الزبائن: الاستفسار عما يريدونه من خلال استطلاعات رأي الزبائن، مراقبة ما يشترونه، والقيام ببيع تجريبي لبعض المنتجات.	صح. (يمكن لدراسة السوق واختبار منتجات جديدة أن يحسننا فرص النجاح).	حقق مشروع الخياطة لدى صديقة لنا ريحا كثيراً هذه السنة، إذاً، على الأرجح أنه سيحقق لها ريحا في السنة المقبلة أيضاً.	خطأً. (العديد من الأمور غير المتوقعة قد تبدل نسبة مبيعاتها من سنة إلى أخرى، ومرتبطة بالعرض والطلب والمواد الأولية).

خطة عمل المشروع
التسويق
لعبة المزيج التسويقي

مجموعات من بطاقات اللعب، مجموعة لكل عنصر تسويق

<p>خطأ. (من المهم اختبار المنتج في السوق قبل استثمار الوقت والمال في عملية الإنتاج، وقد يكون بمثابة اختبار للخدمة أوالمنتجات).</p>	<p>خطأ. (يجب إعادة تقييم قرارنا كل بضعة أشهر، فإنه قد يتغير الطلب على السلعة المباعة).</p>	<p>خطأ. (يجب أن نجعل منتجنا "ميزراً" ومختلفاً عن جميع المنتجات الأخرى المتوفرة في السوق).</p>	<p>"اختبار السوق" يعني تسويق المنتج أو الخدمة لفترة قصيرة لمعرفة إن كان الناس سيقبلون على شرائها. هذه الطريقة تهدر وقتنا.</p>
<p>خطأ. (النوعية، الموقع، والترويج والشخص يشكلون عوامل مهمة أيضاً).</p>	<p>خطأ. (يجب أن نجعل منتجنا "ميزراً" ومختلفاً عن جميع المنتجات الأخرى المتوفرة في السوق).</p>	<p>خطأ. (بإمكانهنّ أيضاً المباشرة بحملة دعائية لإقناع الزبائن بأن البيض الأحمر هو الأفضل).</p>	<p>لقد قررنا أن نبيع الدجاج. علينا مراجعة هذا القرار كل خمس سنوات.</p>
<p>خطأ. (يجب أن نبتكر منتجاً خاصاً ونختار ترويجه ضمن سوق معينة، وفي هذه الحالة، سوقنا هو كافة الفئات الذين يملكون وركبون الدراجات).</p>	<p>خطأ. (يجب أن نجعل منتجنا "ميزراً" ومختلفاً عن جميع المنتجات الأخرى المتوفرة في السوق).</p>	<p>خطأ. (يجب أن نجعل منتجنا "ميزراً" ومختلفاً عن جميع المنتجات الأخرى المتوفرة في السوق).</p>	<p>إذا بحثنا عن شخص ناجح في التجارة، وقمنا معاً بتصنيع المنتج نفسه، عندئذ سنحقق النجاح.</p>
<p>خطأ. (يجب أن نعلم ما هي المنتجات الألوان، الأذواق، الأماط والأحجام الأكثر مبيعاً. يجب أن نحاول تحديد المناحي).</p>	<p>خطأ. (بإمكانهنّ أيضاً المباشرة بحملة دعائية لإقناع الزبائن بأن البيض الأحمر هو الأفضل).</p>	<p>خطأ. (يجب أن نعلم ما هي المنتجات الألوان، الأذواق، الأماط والأحجام الأكثر مبيعاً. يجب أن نحاول تحديد المناحي).</p>	<p>كانت النساء تبيع البيض الأحمر غير أن زبائنهم يفضلون البيض الأبيض. الحل الوحيد أمامهم هو محاولة الحصول على بيض أبيض لبيعه.</p>
	<p>خطأ. (يجب أن نعلم ما هي المنتجات الألوان، الأذواق، الأماط والأحجام الأكثر مبيعاً. يجب أن نحاول تحديد المناحي).</p>	<p>خطأ. (يجب أن نعلم ما هي المنتجات الألوان، الأذواق، الأماط والأحجام الأكثر مبيعاً. يجب أن نحاول تحديد المناحي).</p>	<p>الطريق الأضمن للنجاح هو بيع المنتجات التي نجدها صنعتها عوضاً عما يريده زبائننا.</p>



بطاقات اللعب - السعر



صحيح.	لتحديد الأسعار يجب أن نضيف هامشاً على تكاليف الإنتاج والبيع (ما يعرف بـ "هامش الربح" / "فرق التسعير" أو "الزيادة على التكلفة").	صحّ. وذلك بحساب تكلفة المنتج بشكل دقيق من حيث المواد والأدوات والأيدي العاملة.	يجب على سعر المنتج أن يغطي تكاليف العمل والموظفين.
خطأً. (يجب عليها أن تبديل طرق الترويج التي تتبعها لكي تشدد على نوعية أنسجتها. فترى إن كان الزبائن سيستمرون بشراء منتجاتها).	شقيقتي تباع أنسجة ذات جودة عالية. يقدم بائع جديد أنسجة أقل جودة بأسعار أدنى. على شقيقتي أن تخفض أسعارها أيضاً.	خطأً. (بالإمكان اعتماد أسعار ترويجية خاصة من أجل جلب زبائن جدد أو زيادة المبيعات. كما أن الأسعار قد تكون مرتبطة بمجموعة من العناصر).	يجب أن تبقى سعر المنتج ثابتاً طوال العام.
صحّ.	تعتمد نسبة الأرباح التي نحققها على السعر الذي نحدده. وعلى طلب الزبائن. والمنافسة.	خطأً. (أحياناً قد نتعرض للخسارة من خلال بيع المنتجات بسعر أرخص. حتى ولو كانت الكمية المباعة أكبر).	إنها فكرة جيدة دائماً أن نبيع المنتج بسعر أقل من أسعار البائعين الآخرين في المنطقة.
خطأً. (يمكن للمشروعات الكبيرة أن تباع بأسعار مخفضة. لذا على المشروعات الصغيرة أن تجد طرقاً أخرى لجذب الزبائن. مثل. النوعية. الخدمة. والموقع).	من السهل منافسة مشروعنا مع أسعار مشروع أكبر.	خطأً. أحياناً. يشتري الناس المنتجات بسبب الموقع. والنوعية. والخدمة).	إن فرضنا أسعاراً أعلى من أسعار بائع آخر. لن يُقبل الزبائن على شراء منتجاتنا.
صحّ. (لكن يجب أن نحقق ما يكفي من المبيعات لتعويض الفرق).	يمكن للأسعار المخفضة أن تزيد من أرباحنا. إن تمكّنا من جذب عدد أكبر من الزبائن.	خطأً. (تعتمد هذه المسألة على عدة عوامل. منها التكلفة ونوع المنتج ومدى الطلب عليه).	يجب أن تبلغ أرباحنا ١٠٪ على الأقل من تكاليفنا.
صحّ. (بإمكان الظروف واحتياجات الزبائن أن تتبدل حتى خلال بضعة أشهر).	من الضروري مراجعة سعر المنتج أو الخدمة لديك بشكل منتظم.	خطأً. (لدى الزبائن. عادة. فكرة معينة عن "السعر العادل". إن أصبح سعر دجاجاتك مرتفعاً جداً. قد يفضّل زبائنك شراء السمك عوضاً عن الدجاج).	أنت بائعة الدجاج الوحيدة في المنطقة. بالتالي. يمكنك رفع الأسعار قدر الإمكان والحفاظ على مشروعك.

خطة عمل المشروع
التسويق
لعبة المزيج التسويقي

مجموعات من بطاقات اللعب، مجموعة لكل عنصر تسويق



<p>صَحّ.</p> <p>من بين الأمور التي علينا التفكير بها عند تحديد السعر: التكلفة، مستوى الإنتاج، قدرتنا التنافسية، وزيائننا.</p>	<p>صَحّ. (سنخسر مع مرور الوقت. إنما، يمكننا أن نحدد سعراً أدنى من التكلفة إن كنا نرّوج منتجاً جديداً، وذلك لفترة قصيرة من الزمن).</p>	<p>يُعتبر تحديد أسعار أدنى من التكلفة مخاطرة.</p>
<p>خطأً. (يجب سعر المنتج أن يغطّي أيضاً جميع التكاليف، كالإيجار والمؤن).</p>	<p>لا حاجة لأن يشمل سعر منتجنا تكلفة الإيجار والمعدات.</p>	<p>خطأً. (لأن هناك عدد من الزبائن يقبلون على شراء المنتجات من أجل النوعية، الخدمة والموقع).</p>
		<p>خطأً. (قد يؤدي الارتفاع في أسعارك إلى امتناع الزبائن عن شراء منتجاتنا. أحياناً الأسعار الخفضة تجذب عدداً أكبر من الزبائن وتؤدي إلى نسبة أعلى من الأرباح).</p>



بطاقات اللعب - الترويج



صَحّ. (لكن، الترويج الفعال بإمكانه أيضًا أن يزيد من نسبة المبيعات).	الترويج يزيد من تكلفة المنتج.	صَحّ.	”الترويج“ يعني بناء صورة جيدة عن المشروع في المجتمع.
صَحّ.	فيما يلي بعض الطرق الترويجية الجيدة: ملصقات، زيارات منزلية، مكبرات صوتية، الراديو، نشرات إعلانية، لافتات واضحة، و”مظهر“ مشوّق لمكان مشروعك.	صَحّ. لماذا؟ لأنها تساعد الزبائن على رؤية فائدة هذا المنتج على عائلاتهم بطريقة شخصية.	هذه رسالة ترويجية جيدة: ”دجانا من المزرعة. وهي تحافظ على صحة عائلتك!“
خطأ. (بإمكان بعض الحملات الترويجية أن تشجع الزبائن القائمين على شراء منتج جديد).	يجب على الحملات الترويجية ألا تهدف فقط إلى جذب زبائن جدد.	صَحّ.	بإمكان الترويج المساهمة في خلق احتياجات جديدة لدى زبائن محتملين.
صَحّ. (الحفاظ على الزبائن هو الأساس في الحفاظ على المشروع)	تملك المشروعات الناجحة العديد من الزبائن الأوفياء على المدى البعيد.	خطأ. (أحياناً بإمكانها أن تزيد من نسبة المبيعات).	تعتبر العينات المجانية والعروض ووسائل إبراز حسنة السلعة، مكلفة جداً على معظم أصحاب المشروعات الصغيرة.
صَحّ.	الترويج يعني تعريف الناس على منتجاتنا (السلع أو الخدمات) والتأثير عليهم لكي يقبلوا على شرائها.	صَحّ. (ولكن يجب العمل على المنتج نفسه، العرض الجميل غير كافي)	بإمكان المتجر الجميل واللافت للأنظار أن يجذب عدداً أكبر من الزبائن.
خطأ. (إن سمعة المشروع تنمو بفضل الزبائن الراضين عن المنتجات/الخدمات).	الترويج الشفهي لا يؤثر على نسبة مبيعات المشروع.	خطأ. (بإمكان جميع أصحاب المشروعات زيادة مبيعاتهم أو جذب زبائن جدد عبر الترويج الفعال).	القرويون أصحاب المشروعات الصغيرة ليسوا بحاجة إلى ترويج منتجاتهم.
صَحّ.	يجب على الرسالة الترويجية أن تخبر الزبائن عن الحسنة التي يمكنهم توقعها من خلال منتجاتنا.	صَحّ.	يشمل الترويج اتخاذ قرارين: ما هي رسالتنا؟ وكيف سنعمل على إيصالها للأشخاص الذين نستهدفهم؟



<p>خطأ. (لا تظهر الرسالة كيف يستفيد الزبون من المنتج. لكن يمكن أن يكون ذلك صحيحاً أيضاً: فبعض الزبائن قد يهتمون بطريقة تربية الدجاج).</p>	<p>فيما يلي رسالة ترويجية جيدة: "يحصل دجاجنا على العلف الجيد والفيتامينات".</p>	<p>خطأ. (التسويق الشخصي يستلزم وقتاً طويلاً. إنه من إحدى الطرق التي يمكن اعتمادها. إنما يمكن أن تكون المنشورات الإعلانية أو الملصقات أكثر فاعلية).</p>	<p>يشكل التسويق الشخصي (وجهاً لوجه) أفضل طريقة تسويق بإمكان أصحاب المشروعات الصغيرة اعتمادها.</p>
<p>صح.</p>	<p>هناك ثلاث خطوات في عملية البيع: اكتشاف احتياجات الزبائن. تقديم منتجك. والقيام بعملية البيع.</p>	<p>خطأ. (هناك عدّة وسائل ترويج مختلفة وفعالة).</p>	<p>تعتبر الإعلانات الإذاعية والصحفية وسائل الترويج الوحيدة الفعالة.</p>
		<p>خطأ. (للزبائن احتياجات وأولويات مختلفة. بعض الأمثلة تشمل: ادخار المال. صحّة أفضل. سهولة في الاستعمال).</p>	<p>يهتم جميع الزبائن بالمنتجات نفسها.</p>



بطاقات اللعب - المكان وقنوات التوزيع



هذا الأمر يكون عادة صحيحاً. لكن ليس دائماً.	يجب أن يكون مركز البيع قريباً من الزبائن.	خطأ. (بإمكان الكشك الصغير أو متجر البقالة المحلي أن يشكل مكاناً جيداً كذلك لبيع البيض)	أفضل طريقة لبيع البيض في القرى الصغيرة هي التنقل من منزل إلى آخر.
خطأ. (بإمكان المنتجات الزراعية أو المنتجات الأخرى أن تتعرض للتلف، مما يؤدي إلى خسائر مالية.)	إن مستودعات التخزين الجيدة ليست مهمة جداً بالنسبة للمشروع.	خطأ. (إن الوقت مكلف أيضاً. بالإمكان الاستفادة منه أكثر من خلال توظيفه في الإنتاج أو الترويج).	إن بيع المنتجات بأنفسنا عادةً يستلزم المزيد من الوقت، غير أن الأمر يستحق العناء.
صح.	تودّ النساء في المنطقة بيع الصلصة الحارة المعبّدة منزلياً. يمكن للمتجر المحلي أن يكون موزعاً جيداً لمنتجاتهن.	صح.	يبيع منتج القمح في المنطقة محصولهم لوكيل لأخذه إلى المدينة. يمكنهم أن يخفضوا التكلفة عبر استئجار شاحنة وبيع القمح بأنفسهم في المدينة.
صح. (الخسائر تقع حين تتعرض المنتجات للتلف، أو الكسر، أو السرقة).	العديد من المشروعات يخسر جزءاً من منتجاته بسبب مستودعات التخزين السيئة.	خطأ. (غالباً. يؤسس المنتجون تعاونيات للنقل والتخزين، والبيع بالجملة).	بعض الأشخاص في المنطقة يبيعون السمك الذي يصطادونه لوكيل لبيعه في بلدة قريبة. يرأبي. يدفع الوكيل مبلغاً زهيداً لقاء السمك، لكن أصيدقائي يؤكدون لي أنه ما من حل بديل.
صح. (تزداد تكلفة النقل والتخزين عادة مع بعد المسافة).	كلما بعدت المسافة التي تفصلك عن السوق، ازدادت حاجتك إلى وكيل.	خطأ. (تماماً كما هو الحال في مشروعك، يحتاج الموزعون / الوكلاء أيضاً إلى تحقيق الأرباح، فهم بحاجة إلى مشروعك. يمكنك أحياناً التفاوض الكلفة التي تدفعها لهم).	إن الموزعين / الوكلاء غير مستعدين أبداً لتغيير أسعارهم أو سياساتهم.

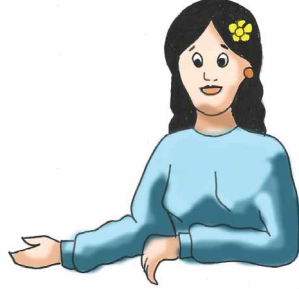
خطة عمل المشروع
التسويق
لعبة المزيج التسويقي

مجموعات من بطاقات اللعب، مجموعة لكل عنصر تسويق

صح.	عادة. يمكن توفير مصاريف التوزيع من خلال خفض عدد الموزعين / الوكلاء الموجودين بينك وبين الزبون النهائي.	صح. (أحياناً تكون الثغرات الترويجية أحد الطرق التي قد تتيح للمشروع أن يستمر وينجح)	إن ابتكار فكرة جيدة لمشروع جديد يمكن أن يسد "ثغرة" في التوزيع. على سبيل المثال، قامت بعض النساء في إحدى المناطق بإنشاء خدمة للنقل من أجل مساعدة مزارعي الخضار على بيع منتجاتهم في إحدى المدن القريبة.
خطأ. (بيع منتجاتك بنفسك قد يفرض تكلفة أكبر من حيث النقل التخزين، وما إلى هنالك، أيضاً يستلزم ذلك وقتاً أطول).	سأحقق أرباحاً أكثر إن قمت ببيع منتجاتي بنفسي.	صح. (طرق البيع يجب أن تكون متنوعة)	هناك طرق عديدة لبيع منتجك: أن تبيعه بنفسك، أو من خلال زبائن، أو ضمن مجموعة.
خطأ. (يمكن لبعض الموزعين / الوكلاء أن يوفر عليك بعض التكاليف إن طلبوا مبلغاً أقل من كلفتك الأساسية في التوزيع والبيع).	يقوم الموزعون / الوكلاء دوماً بفرض أسعار غير عادلة.	صح.	يمكن للوكيل أن يبيع منتجاتك بنفسه أو أن يبيعها لبائعي التجزئة لكي يبيعوها هم بدورهم.
خطأ. (بإمكانك أن تبيع منتجك بنفسك، أو الانضمام إلى مجموعة من البائعين الآخرين أو إلى تعاونية).	في معظم الأماكن، الموزعين / الوكلاء هم الوسيلة الوحيدة لتوزيع منتجك.	صح.	إن خيارك حول طريقة توزيع منتجك قراراً مهماً.



بطاقات اللعب - الشخص



لم تقوموا يوماً بترويج منتجاتكم. عددوا بعض الطرق الجيدة للترويج لكي تعرفوا الزبائن المحتملين بمنتجاتكم. تعديل أسعارك؟	أنت تملك متجراً لإصلاح الدراجات. يقول البعض إنك تتقاضى الكثير لقاء عملك. كيف تتخذ القرار بشأن تعديل أسعارك؟
قال مفتش وزارة الصحة إنه عليك إقفال مشروعك. ماذا تفعلين؟	أنت تقدم خدمات العناية بالحدايق لأشخاص يملكون منازل في مدينة مجاورة. عدد بعض الطرق الجيدة لتعريف الآخرين على مشروعك.
تود إحدى قريباتك أن تصبح شريكك في المشروع. لقد عرضت عليك مبلغاً نقدياً لمضاعفة حجم مشروعك. وهي تريد أن تحصل على نصف الأرباح التي حققها. ماذا جيبها؟	افتتح أحدهم مشروع على مقربة منك يبيع المنتجات نفسها التي تصنعها. ماذا ستفعل؟
طلب منك عدد من الزبائن أن تفتح متجرك صباحاً في وقت مبكر. في حين سألك آخرون أن تفضل المتجر في وقت متأخر ليلاً. كيف تأخذ القرار؟	نفدت المنتجات في المتجر بعد أن كان بعض الزبائن قد انتظر وقتاً طويلاً للتبضع. إنهم مستأؤون وقالوا إنهم سيشترون المنتجات من متجر آخر. ماذا ستفعل؟
يبيع أحد منافسيكم منتجاته بأسعار أدنى من أسعاركم. لن تحققوا أي ربح إن اعتمدتم السعر الذي حدده منافسيكم. ما هو القرار الذي ستتخذونه؟	تودون عرض منتجاتكم في كشك في السوق المحليّة. ما هي الأمور المهمة بالنسبة إليكم عند اختيار موقع الكشك؟
عرض عليك شاب لا تعرفه أن يحرس متجرك بعد الإقفال لحمايته من عمليات النهب. وقال إن المشروعات الأخرى تدفع له مقابل هذه الخدمة. ماذا تفعل؟	أنت تنتمون إلى تعاونية منتجي العسل. وتريدون من متجر محلي أن يبيع العسل. ماذا ستقولون لصاحب/ صاحبة المحل لإقناعه/إقناعها بتلك الفكرة؟
يبدو أن زبائنكم يقصدون باعة آخرين. ماذا ستفعلون؟	يود بعض أصدقائكم وأقاربكم الشراء من متجرهم بالدين. ماذا ستفعلون؟
مسؤول محلي في الدولة طلب منكم بعض المنتجات (السلع أو الخدمات) مجاناً. ماذا تفعلون؟	لديكم فكرة حول منتج جديد قد لا يتقبله مجتمعكم بسهولة. ماذا تفعلون لترويجه؟
أنتم تملكون مخبزاً لبيع الخبز. لكنكم تودون أيضاً أن تبيعوا الحلويات. كيف تأخذون قرار إضافة المنتج الجديد؟	يلاقي منتجكم رواجاً أكبر في سوق العاصمة. لكنه منتج معرّض للتلف. ماذا تفعلون؟
بائع محلي لديه شاحنة يشتري منك ومن جيرانيك الخضار ويبيعها في بلدة مجاورة. أنت تظن أنه لا يدفع لك مبلغاً كافياً. ماذا يمكنك أن تفعل؟	أنت تنتج الحليب. لكنك لم تجد مكاناً لتسويقه. كيف ستبيعه؟
تملكون مشروعاً ناجحاً. وتمتعون بسمعة جيدة. منذ أن قمتم بتوكيل أحدهم ببيع منتجاتكم. انخفضت نسبة أرباحكم. ماذا تفعلون؟	

التمرين ١٧: كيفية التسويق بنجاح

الأهداف:

- إدراك أنّ طريقة تسويق المنتجات يمكنها أن تُنجح أو تُفشل المشروع.
- تحديد طرق النجاح في تسويق المنتج (السلعة أو الخدمة) الذي تقدمه.

مدة التمرين:

١٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- المقاعد مصفوفة بشكل U بالإضافة إلى مساحة كافية للعب الأدوار.

المواد والتحضير:

- قراءة أوراق التوزيع قبل مباشرة التمرين.
- إحضار ملابس للبيع. تُعرض في مكان للبيع مع منتجات أخرى، قبل بداية الجلسة.
- اختيار متطوعين لأداء الأدوار.

أوراق التوزيع:

- المعين التدريبي ١٧-١: حوارا البيع ١ و٢: نشرات لمثلي ومثلات الأدوار.

الجلسات ذات الصلة

- كل تمارين الوحدة ٣-٢ .

ملاحظات لفريق التدريب:

على المتطوعين أداء أدوارهم وتقبّل التعليقات وردود الفعل من المشاركين/ات الآخرين. إذ غالباً ما يتم فهم التعليقات على أنها انتقادات إن لم تُعط بطريقتهم بناءة. على المدربين/ات أن يحرصوا دوماً على أن يحصل تبادل في الخبرات بين مثلي الأدوار والمكلفين بالمراقبة، وذلك عبر التعلم من بعضهم البعض ضمن مناخ هادئ وإيجابي. ومن المفضل أن يقوم المشاركون بلعب الدورين (الحوارين) نظراً لإسهام ذلك في تمكين المشاركين/ات المعنيين.

خطة الجلسة

الخطوة الأولى - ١٥ دقيقة

بعد مراجعة عناصر التسويق الخمسة الرئيسية، يتم التعريف بالتمرين على أنه طريقة عملية لاختبار مهارات البيع لدى المشاركين/ات. يعتمد البيع الجيد على الطريقة المعتمدة في البيع، الشخصية، والسلوكيات.

يطلب من ٤ - ٦ مشاركين/ات متطوعين/ات التقدم لتأدية تمثيليتين/دورين. في كل منهما. سيكون هناك زبون أو زبونان. ومسؤول عن متجر. لن يحصل في الدور الأول أية عملية بيع. أما في الدور الثاني. فسيشتري الزبائن شيئاً ويكونون سعداء جداً. على ممثلي الأدوار أن يخصصوا بين ٥ إلى ١٠ دقائق لتحضير أدوارهم من خلال قراءة أوراق التوزيع وحواري عملية البيع (المعين التدريبي ١٧-١). خيار بديل. يمكن لفريق التدريب أن يشرح الأدوار للمشاركين/ات المتطوعين إن كانوا لا يجيدون القراءة.

كمقدمة لتمرين لعب الأدوار. على المشاركين/ات الآخرين التفكير في طرق وتقنيات البيع بناءً على تجاربهم الشخصية. يجب عليهم التفكير في كيفية جعل الزبائن المحتملين يقبلون على سوقهم/كشكهم/متجرهم/سلعهم. على المدرب/ة لفت انتباه المشاركين/ات إلى وجود بعض الأنواع من النشاطات الترويجية التي قد تكون هي التي دفعت الزبائن إلى التوجه إليهم. وقد تشمل هذه النشاطات السمعة الجيدة. الإعلان والدعاية. موقعاً جيداً قريباً من المتاجر الأخرى التي تبيع سلعاً مشابهة... إلخ. قد يقصدك الزبائن بشكل خاص أو صدفة (المكان). أو ربما بسبب عدم رضاهم عن منافسيك الذين فشلوا في تلبية احتياجاتهم حسب إمكانياتهم المادية (المنتج. السعر) على المسؤول/ة عن المبيعات (عناصر التسويق الخمسة الأساسية) - الذي يقوم بدور المنتج للسلع. أو صاحب المتجر. أو موزع الخدمات - أن يقوم بترغيب الزبائن في الطلب المحتمل وإقناعهم بشراء المنتج لديه.

الخطوة الثانية ١٥ - ٢٠ دقيقة

تتم تأدية تمثيليتين/دورين على التوالي. وتتراوح مدة كل منهما بين ٥ إلى ١٠ دقائق تقريباً. يؤدي المشاركون دور البائعين والزبائن في متجر لبيع الفساتين. التنانير. والملابس. على المشاركين/ات الأخريات مراقبة وتحليل أوجه الاختلاف بين أداء الدور الأول وأداء الدور الثاني.

الخطوة الثالثة - ٢٠ دقيقة

يبدأ النقاش بتوجيه الشكر إلى جميع الممثلين/ات. لاسيما المشاركة التي أدت دور البائعة "القوية". يتم التشديد على أنها كانت تؤدي دورها كما هو مطلوب. وأنها لن تتصرف بهذا الشكل في موقف حقيقي. هذا الأمر ضروري. إذ إنه. غالباً ما يخلط الأشخاص بين الشخص والدور الذي يؤديه. تتم المناقشة مع المشاركين/ات حول أوجه الاختلاف بين البائعتين ويطلب منهم إبداء تعليقاتهم:

- ما هي أوجه الاختلاف بين الدورين؟
 - كيف تصرفت البائعتان؟
 - هل كانتا على معرفة تامة بمنتجاتهما؟
 - كيف حاولتا جذب الزبائن للشراء؟ مع توضيح كيف كانت معاملتهما لزيائتهما؟ ودية؟ بعناية؟ أو بكسل؟
 - متى ذكرنا السعر؟
 - هل كانتا تصغيان إلى الزبون؟
 - هل سيرغب الزبون في العودة إلى المتجر؟ لِمَ لا؟
- يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات ذكر النقاط التي كانت مهمة في الحوار خلال عملية البيع. عبر الارتكاز إلى نتيجة النقاش السابق:

١. التصرف بتهذيب وودية من دون المبالغة.
٢. إشراك الزبون في المحادثة.
٣. محاولة معرفة احتياجات الزبون.
٤. شرح مواصفات المنتج (السلعة) وحسناته.
٥. عرض المنتج (والسلع البديلة).
٦. ذكر السعر في نهاية المحادثة.

يجب ربط المناقشة بالنوع الاجتماعي من خلال طرح الأسئلة التالية على المشاركين/ات:

- ما هي أوجه الاختلاف الممكنة بين البائعين الرجال والنساء؟ (على مستوى الشخصية، المواقف، أساليب التواصل... إلخ).
- ما هي النقاط الإيجابية والسلبية الممكنة لدى كل منهما؟
- إذا تطرق المشاركون إلى ذكر الأماط التقليدية في النوع الاجتماعي، مثلاً أن النساء (أو الرجال) أفضل في البيع لأنهم أكثر وديةً أو اعتياداً على التواصل مع الناس، يقوم المدرب/ة بالبدء بمناقشة مبنية على النقاط التالية:
- السؤال عما إذا كانت أوجه الاختلاف هذه متصلة بالأدوار البيولوجية (الجنس) أو الاجتماعية (النوع الاجتماعي).

الطلب من المشاركين/ات شرح وجهات نظرهم والاتفاق على أن أوجه الاختلاف والفوارق موجودة بسبب التأثيرات الاجتماعية: ففي كل مجتمع، ينشأ كل من النساء والرجال على سلوكيات اجتماعية لكي يتصرفوا بطريقة معينة. في بعض المجتمعات، يُعتبر البيع عملاً تقليدياً للنساء، في حين أنه، في مجتمعات أخرى، يُعتبر خاصاً بالرجال. في المجتمعات حيث نشأت المرأة على تقاليد تمنعها من اللقاء بالأغراب، غالباً ما تجد النساء الجديديات في عالم الأعمال خجولات وبحاجة إلى اكتساب مهارات اجتماعية للتعامل مع الأشخاص الذين لا يعرفونهم. بشكل عام، يرتبط نجاح معظم المشروعات والمؤسسات بالنجاح في بيع المنتجات (السلع أو الخدمات). لذلك، يجب على النساء والرجال على حد سواء، بصرف النظر عن التقاليد التي نشأوا عليها، أن يتعلموا كيف يمكنهم التسويق بنجاح.

المعين التدريبي ١٧-١

حوارا البيع ١ و ٢ : نشرات لمثلي ومثلات الأدوار

حوار البيع (١): ورقة توزيع لمثلي الأدوار

تعليمات للممثلات:

قوموا بتطوير حواركم الخاص بناءً على هذا النص المكتوب:

- الزبونة (ز) تبحث عن فستان لعيد ميلاد ابنتها الذي يصادف في الأسبوع المقبل.
- البائعة (ب) مزاجها سيء هذا الصباح. تود أن تقفل المتجر للذهاب إلى المنزل باكراً. تفتاظ عندما تشاهد الزبونة تدخل إلى المحل.

الحوار:

زبونة: مساء الخير. كيف حالك؟

بائعة: مساء الخير (...).

زبونة: أبحث عن فستان لابنتي.

بائعة: آه (...).

زبونة: ما الأمر؟

بائعة: (من دون أن تجيب على تعليق (ز). تطرح أمامها زياً مدرسياً على المنضدة)

- ثمنه ١٠ جنيه فقط.

زبونة: (تنظر إلى الزي المدرسي الذي لا تريده)

- لا، عنيت فستاناً وليس زياً مدرسياً.

بائعة: (ترمي فستاناً آخراً على المنضدة)

- هذا ثمنه ١٥ جنيه فرري. لا وقت لدي لأضيّعه.

زبونة: (تنظر إلى الفستان)

- ممّ هو مصنوع؟

بائعة: لا أدري.

زبونة: هل يمكن كيه؟

بائعة: (تتنهد)

- ليست لدي أدنى فكرة.

زبونة: (تبدو مصدومة وخائبة. تغادر المتجر من دون إلقاء التحية)



حوار البيع (٢): ورقة توزيع لمثلي الأدوار

تعليمات للممثلات:

قوموا بتطوير حواركم الخاص بناءً على هذا النص المكتوب:

- الزبونة (ز) تبحث عن فستان لعيد ميلاد ابنتها الذي يصادف في الأسبوع المقبل.
- البائعة (ب) مزاجها جيد. لقد حققت نسبة مبيعات جيدة اليوم، تماماً كالبارحة.

الحوار:

زبونة: مساء الخير، كيف الحال؟

بائعة: مساء الخير، أنا بخير، كيف حالك أنت؟

زبونة: بخير، شكراً.

بائعة: كيف يمكنني مساعدتك؟

زبونة: أبحث عن فستان لابنتي.

بائعة: أي نوع من الفساتين؟ هل هو لمناسبة خاصة أم هو فستان للمدرسة؟

زبونة: ستحتفل ابنتي بعيد ميلادها في الأسبوع المقبل.

بائعة: جميل جداً، كم سيصبح عمرها؟

زبونة: ١٣ سنة

بائعة: قد يكون لدي ما تبحثين عنه. انظري (تريها فستاناً جميلاً). إنه مصنوع من نسيج ذي نوعية جيدة، سهل الغسيل والكوي. خياطته متقنة. (تعرض البائعة تفاصيل الخياطة للزبونة، كالدرزات وفتحات الأزرار).

زبونة: (تنظر إلى الفستان) من أي مادة هو مصنوع؟

بائعة: إنه آخر موضة، وهو مصنوع من قماش الفسكوز (حرير صناعي). هذا النسيج متين جداً، كما أن الألوان لا تبهت حتى مع الغسيل المتكرر.

زبونة: (تبدو مهتمة) ما هو سعره؟

بائعة: سعره ٢٠ جنيه. إنه سعر جيد، خاصة وأنه بالإمكان زيادة الطول في الفستان ليتناسب مع طول ابنتك خلال نموها. وذلك من دون الحاجة إلى أي أقمشة إضافية.

زبونة: في الحقيقة، أظن أنه باهظ الثمن. لكنه سيروق لابنتي. هل يمكنك توضيحه لي؟ (تغادر الزبونة من بعد انتهاء عملية البيع).

التمرين ١٨ : دراسة صغرى للسوق

الأهداف:

- استكشاف السوق بطريقة نظامية؛ عبر إجراء المقابلات مع أصحاب وصاحبات المشروعات وزبائنهم ومن خلال مراقبة حركة العمل في المشروعات.

مدة التمرين:

- ١٠ دقيقة للتحضير (الخطوات ١ - ٣).
- تخصيص وقت في فترة بعد الظهر للقيام بالعمل الميداني (الخطوة الرابعة).
- ٣٠ دقيقة لتقديم التقرير والخلاصة في الجلسة العامة (الخطوتان الخامسة والسادسة).
- ٣٠ دقيقة (الخطوة السابعة، اختياري).

ترتيب القاعة:

- مجموعات عمل صغيرة ضمن حلقات (كل مجموعة مؤلفة من ٢ - ٤ مشاركين/ات).

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ١٨-١: أسئلة رئيسية في البحث حول السوق.
- المعين التدريبي ١٨-٢: استمارة أسئلة للدراسة الصغرى للسوق.

ورقة توزيع:

- نموذج استمارة التسويق الخاصة بالسيدة سامية.

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة ٢-٢، التمرين ٩: المشروع ضمن البيئة : رسم خارطة لمشروعها.
- جميع التمارين الأخرى الواردة في الوحدة ٣-٢ .

التحضير:

- يقوم المشاركون بالتحضير للقيام بالعمل الميداني، وذلك عبر زيارة المشروعات (المتاجر، المشروعات التجارية). **هدف العمل الميداني هو مقابلة أصحاب المشروعات أو موظفيهم، وزبائنهم، ومراقبة موقع المشروع وطريقة عرض السلع.** هناك عدّة طرق لتنظيم هذا النوع من الأعمال الميدانية، وعلى فريق التدريب أن يقرر ما هي الطريقة الأنسب للمشاركين/ات، وما هي الأمور القابلة للتحقيق فيما يختصّ بالمواقع التي يسهل الوصول إليها والمتوفرة:
- على جميع المشاركين/ات إجراء مقابلة مع شخص واحد على الأقلّ ومراقبة سير الأعمال داخل المشروع و/أو خارجه.
- يمكن الطلب من المجموعات الصغيرة أن تزور نوعاً معيّناً من المشروعات في الموقع الذي تختاره، على سبيل المثال: يمكن لمجموعة أن تزور محلات تجارية، في حين يمكن لمجموعة أخرى أن تختار

زيارة مشروعات للأعمال الحرفية، أو إن كانت لديهم فكرة حول مشروع معين ينوون تنفيذه. فقد يرغبون في زيارة مشروع مشابه للذي يملكونه (أو يرغبون في إنشائه). يمكن الطلب من كل مجموعة أن تقابل أو تراقب النساء والرجال أصحاب المشروعات و/أو موظفيهم المساعدين في المحل. أو الزبائن من كلا الجنسين. من أجل الخروج بأوجه اختلاف ما بين الجنسين كجزء من عملية دراسة السوق.

- إن كان بإمكان المشاركين/ات زيارة بعض المشروعات "النموذجية"، فقد يحتاجون إلى طلب تعاون أو موافقة مسبقة من قبل أصحاب تلك المشروعات. ويتم إنجاز هذا التمرين في نهاية اليوم التدريبي. بحيث يتم عرض تقرير النتائج في اليوم التالي.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٥ دقائق

يقوم المدرب/ة بالتذكير بنتائج تمرين التسويق ونقاط التسويق الخمسة الرئيسية. يتم التعريف بهذا التمرين على أنه فرصة لإعداد بحث حول السوق.

يجب التركيز على أن البحث الدراسي للسوق ضروري جداً بالنسبة إلى الأفراد أو المجموعات الذين يريدون الدخول في مجال الأعمال. يسأل المدرب/ة المشاركين/ات عن المعلومات التي يرغبون في معرفتها إذا أرادوا إجراء بحث دراسي للسوق من أجل مشروعاتهم الخاصة. يقوم المدرب/ة بتدوين النقاط الرئيسية على ورقة اللوح القلاب أو على اللوح. وي طرح الأسئلة الرئيسية الخاصة بالبحث الدراسي للسوق .

الخطوة الثانية - ٤٥ دقيقة

خلال هذه الخطوة، يقوم المشاركون بتطوير استمارة أسئلة موجزة تحضيراً للدراسة الصغرى حول السوق. يشرح لهم المدرب/ة بأن دراسة السوق تقوم عادةً على البحث عن معلومات حول المنتج (السلعة أو الخدمة) التي يريدون تقديمها في مشروعهم. وذلك من خلال:

- إجراء مقابلة مع الزبائن حول ما يفضلونه. ملاحظة: يمكن أن يكونوا زبائن منفردين، أي، على سبيل المثال: نساء ورجال يقصدون متجرًا لإصلاح الدراجات لإصلاح دراجاتهم، أو محل بقالة لشراء الحاجيات لعائلتهم. بإمكانهم أن يكونوا أيضاً زبائن في متجر أخرى. على سبيل المثال: مجموعة نساء من القرية يصنعن المنتجات الحرفية ويرسلنها إلى المتاجر المختصة للسياح. وبالتالي، تعتبر تلك المتاجر من بين زبائنهن. في هذه الحالة، من المفيد لمجموعة النساء المنتجات الاستفسار من موظفي أو أصحاب المتجر عن الأمور التي يفضلها زبائنهم، أي السياح.
- إجراء مقابلات مع أصحاب أو موظفي المشروعات حول المنتجات المماثلة (سلع أو خدمات) التي يبيعونها، وحول المنافسة الموجودة.
- معاينة مواقع المشروعات، وأسلوب عرض المنتجات داخل المتجر أو في الكشك.
- يتم تقسيم المشاركين/ات إلى ٤ أو ٦ مجموعات صغيرة. يتم تسليم كل مجموعة مهمة خاصة (انظر إلى قسم "التحضير") أو بإمكان كل مجموعة أن تختار نوع المشروع وموقعه. أو مجموعة المنتجات التي يرغبون في دراستها. ضمن كل مجموعة، سيقوم كل مشارك/ة بالتالي:
- مقابلة موظفي أو أصحاب المشروعات و/أو الزبائن (المحتملين) للمشروع التي تم اختيارها: على كل مشارك/ة أن يجري مقابلة واحدة على الأقل ومراقبة موقع المشروع وشكله من الداخل.

- على كل مجموعة أن تعدّ سلسلة من الأسئلة الخاصّة بها للدراسة الصغرى للسوق. بإمكان المدّرب/ة إعطاء أفكار مفيدة حول نوع الأسئلة التي قد يرغبون في التركيز عليها عبر استخدام نموذج استمارة الأسئلة عن الدراسة الصغرى للسوق (المعين التدريبي ١٨-٢).

الخطوة الثالثة - ١٥ دقيقة

يطلب من المجموعات تقديم أسئلتها. ويقوم المشاركون بالتعليق عليها وتقديم اقتراحات لتحسينها. قبل أن يبدأ المشاركون بالعمل الميداني. يجب على المدّرب/ة التأكد من فهمهم لبعض النقاط الرئيسية المرغوبة وغير المرغوبة أثناء المقابلة:

- تكون المقابلات ناجحة أكثر حين تجرى على أساس فردي ("بين شخص وآخر").
 - سؤال كل شخص تودّون مقابلته إن كان لديه الوقت للإجابة على بعض الأسئلة (اختيار فترة هادئة حيث لا يكون الشخص شديد الانشغال).
 - التعريف عن أنفسكم بإيجاز وعن هدف المقابلة.
 - البدء بأسلوب ودي وبأسئلة سهلة. فيجب بدء المقابلة بالطريقة الإيجابية الصحيحة و"كسر الجليد".
 - طرح الأسئلة المغلقة. تكون الإجابة عليها مفتوحة وغير محددة بنعم أو لا: ما رأيك بـ... لماذا اخترت هذا الموقع لتجر البقالة؟... إلخ.
 - تجنّب الأسئلة المغلقة التي تكون الإجابة عليها مقتصرة على "نعم" أو "لا".
 - تجنّب الأسئلة الإيحائية التي تؤثر على إجابة الشخص في اتجاه معين.
 - طرح بعض الأسئلة فقط والتي تعتبر مهمّة فعلاً للوصول إلى غايتك: أي. هدف البحث الدراسي حول السوق.
 - التحدث بوضوح واستخدام لغة يفهمها بسهولة الشخص الذي تتم مقابلته.
 - المحافظة على التسلسل المنطقي في الأسئلة: وعدم الانتقال فجأة من موضوع إلى آخر.
 - في نهاية الجلسة، شكر الشخص الذي جرت معه المقابلة.
- يطلب من المجموعات تقسيم العمل بين أعضائها. ومن ثمّ مناقشة النتائج التي توصلت إليها وإعداد التقرير للجلسة العامة التي ستعقد بعد العمل الميداني.

الخطوة الرابعة - (يتم تحديد الفترة لاحقاً)

يقوم المشاركون بالعمل الميداني.

الخطوة الخامسة - ١٥ دقيقة

لدى العودة من العمل الميداني (في اليوم التالي). يتم نقاش بين المجموعات حول ما توصلت إليه من نتائج وتستعدّ لتقديم عروضها. تقدّم كل مجموعة بإيجاز للمجموعة الكاملة عرضاً حول أسئلتها الرئيسية وأهم النتائج التي توصلت إليها.

الخطوة السادسة - ١٥ دقيقة

في ختام الجلسة، جري مناقشة الأسئلة التالية:

١. كيف كان العمل الميداني؟ هل كان صعباً أم سهلاً مثيراً للاهتمام أم مملاً؟
 ٢. ما هي الدروس الرئيسية التي تمكنت من استخلاصها؟
 ٣. هل تبين هنالك أي أوجه اختلاف بين أصحاب وصاحبات المشروعات الإناث والذكور في مشروعاتهم. زبائنهم أو وكلائهم؟ إذا كانت الإجابة نعم، ماذا تعلمتم، ولماذا؟
 ٤. ما هي النقاط الرئيسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بدراسة السوق في المستقبل؟
 ٥. هل من المفيد إجراء دراسة للسوق؟ ما الأهمية في ذلك؟
 ٦. هل من المهم التخطيط لدراسة السوق؟ لماذا؟
- يقوم المدرب/ة بتلخيص هذه النقاط كختم لهذه الجلسة.

الخطوة السابعة - ٣٠ دقيقة

إذا أراد المشاركون القيام بدراسة حول السوق بعد ورشة التدريب للبدء بمشروع أو تحسينه، يقوم المدرب/ة التعريف بالسيدة "سامية". إنها تفكر في بيع المرطبات عند مدخل الجامعة، حيث يوجد عدد كبير من الأساتذة والطلاب. على السيدة سامية أن تشتري عربة جواله (متحركة/ متنقلة). وهذا الأمر يعتبر استثماراً مكلفاً بالنسبة إليها. بالتالي، تُقرّر إجراء دراسة بسيطة حول السوق من خلال مقابلة زبائن محتملين عند مدخل الجامعة، شراء المرطبات والتحدث مع الأشخاص الذين يبيعونها هناك.

يقوم المدرب/ة بمناقشة استمارة الأسئلة مع المشاركين/ات، وسؤالهم إن كانوا يرغبون في إضافة أي أسئلة أخرى. تعديل أو إلغاء بعضها. يجب تشجيع المشاركين/ات على إعداد استمارة الأسئلة التي تناسب منتجاتهم الخاصة واحتياجات زبائنهم.

المعين التدريبي ١٨ - ١

أسئلة رئيسية في البحث حول السوق

لماذا	ما هي المعلومات التي تودون الحصول عليها ولماذا: الغاية من البحث الدراسي؟
ماذا	ما هو موضوع الدراسة: السوق. المستهلكون. عادات المستهلك. قنوات التوزيع والبيع المعلومات: ما هي العناصر الضرورية. ما هي العناصر الثانوية (أو الأقل أهمية)
من	من هم الأشخاص الذين تودون الاتصال بهم (مراقبتهم و/أو إجراء مقابلة معهم): زبائن (محتملون). مشروعات أخرى (المنافسة)
كيف	من سيُجري البحث: أنتم بأنفسكم أم أنكم ستكلفون شخصاً آخر؟ ما هي الطرق التي ستتبعونها: المقابلات. المراقبة. مراجعة الإحصاءات؟ ما هي الموارد التي تحتاجون إليها لتنفيذ البحث: الوقت. وسائل النقل. النفقات؟
أين	المكان: هل من السهل أو الصعب الوصول إليه؟ كيف يبدو؟

استخدموا جميع حواسكم: البصر، السمع، الذوق، اللمس، والشم



المعين التدريبي ١٨ - ٢

استمارة أسئلة للدراسة الصغرى للسوق

أسئلة نموذجية للمقابلات مع الموظفين أو أصحاب المشروعات حول احتياجات الزبائن:

- من يشتري؟ خصائص الزبائن.. هل هم أيضًا مستهلكون؟
- لماذا يشترون؟ الاحتياج، المستوى الاجتماعي، العادة، السعر
- ماذا يشترون؟ الحجم، النوعية، اللون، التصميم
- متى يشترون؟ موسميًا، يوميًا، أسبوعيًا، في المناسبات
- من أين يشترون؟ السوق، المنزل، البريد، المتاجر الكبرى، الموقع، أماكن أخرى
- كيف يشترون؟ طلبات، رغبة تلقائية، بطاقة ائتمان
- كم مرة يقومون بالشراء؟ بانتظام، بشكل متقطع، في المناسبات
- ما هي الكمية التي يشترونها؟ معدّل المستهلك، كميات قليلة، كميات كبيرة

أسئلة نموذجية للمقابلات مع الموظفين أو أصحاب المشروعات حول المنافسة:

- من هم منافسوك؟
- ما هي الحسنات التي يتمتعون بها؟
- ما هي النقاط السلبية لديهم؟
- هل هناك منافسة كبيرة؟
- ماذا تفعلون لجذب الزبائن كي يقصدوا متجركم فلا يتوجهون إلى متاجر منافسيكم؟

نقاط رئيسية لعملية المراقبة Observation:

- استخدموا جميع حواسكم: البصر، والسمع، والذوق، واللمس، والشم.
- هل يسهل الوصول إلى المكان؟
- هل المكان نظيف من الداخل والمنتجات معروضة بطريقة جذابة؟ كيف يتصرف البائعون مع الزبائن؟

الوحدة ٣-٣

الإنتاج، الخدمات والتكنولوجيا

المضمون الرئيسي:

من أجل إدارة مشروع مدرّ للربح، يعتبر فهم الأمور الأساسية في عالم التكنولوجيا والإنتاج أمراً مهماً بالنسبة إلى المشروعات الإنتاجية. بشكل عام، إن حصول النساء على التدريب التقني والمهني أو على المعلومات المتعلقة بالصناعة يكون محدوداً. وفي حين أن صناعة المأكولات تُعتبر "وظيفة النساء" التقليدية، فإن كفاءتهنّ في مجالات عدة لا تكفي في ما يتعلق بالمهارات. المعلومات عن المواد الأولية، التكنولوجيا، عملية الإنتاج، وهيكله التكلفة، تلك هي أحد الأسباب المؤدية إلى الركود الاقتصادي في الأنشطة الإنتاجية الخاصة بالنساء على المستوى الأصغر غير الرسمي، وهي بشكل عام مشروعات ذات العمالة الكثيرة والإنتاج القليل، تكنولوجيا غير متوائمة، وجودة ضعيفة.

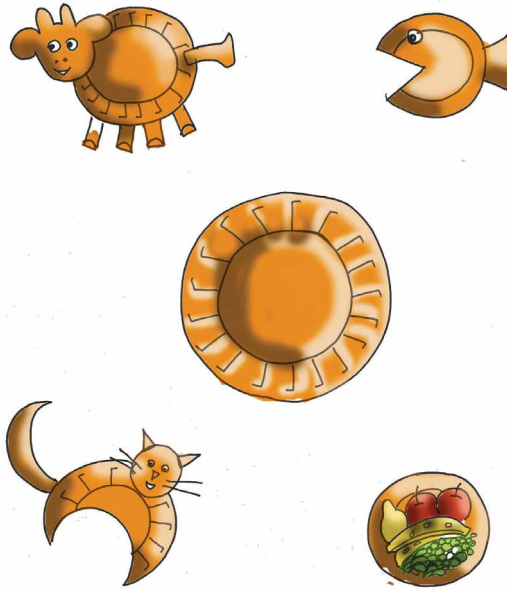
الأهداف:

تهدف الوحدة ٣-٣ إلى تعزيز مهارات النساء لتحديد ومعالجة العناصر الرئيسية في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات. إن هذه الوحدة تساعد النساء على التعرف على نظام الإنتاج، وعلى العناصر الأساسية في عملية ابتكار المنتجات. الهدف الآخر من هذه الوحدة هو تعريف النساء بالعناصر المختلفة في التكلفة، بما في ذلك دوام العامل (صاحب المشروع) الذي غالباً ما يتم صرف النظر عنه واعتباره عملاً غير مدفوع وغير ظاهر خاصة عندما تقوم به النساء.

التمارين:

التمرين ١٩: كل ما يلزم لتطوير منتج (سلعة أو خدمة).

التمرين ٢٠: منتجات أكثر وأفضل: نموذج "سكامبر" SCAMPER.



التمرين ١٩: كل ما يلزم لتطوير منتج (سلعة أو خدمة)

الأهداف:

- تحديد وتعلّم كيفية إدارة العناصر الرئيسية لتطوير منتج (سلعة أو خدمة).
- فهم المراحل المختلفة في دورة الإنتاج.

مدة التمرين:

٩٥ دقيقة

ترتيب القاعة:

- بشكل نصف دائري U لمجموعتين على جانبي قاعة التدريب أثناء التقديم.

المواد:

- ورق اللوح القلاب، أقلام تخطيط.
- أي سلعة أو خدمة مناسبة في الموقع المحدد - انظر إلى الأمثلة:

مثل عن الإنتاج - تحضير عصير الليمون: (٥- أكواب بلاستيكية، مرطبان كبير، ملعقتان، ١ سكين، صينية ١٠- ليمونات، ١٠٠ غرام من السكر، زجاجة كبيرة من مياه الشرب).

مثل عن خدمة - تصفيف الشعر: مجموعة أدوات لتصفيف الشعر: وعاء، مشط للشعر، منشفة، مقص، مرآة ... إلخ / المواد الأولية الضرورية: ماء وشامبو.

المعينات التدريبية

- المعين التدريبي ١٩-١: الرسم البياني للإنتاج.
- المعين التدريبي ١٩-٢: لائحة تكاليف المواد الأولية.
- المعين التدريبي ١٩-٣: لائحة الوقت المخصص لإجاز العمل.
- المعين التدريبي ١٩-٤: لائحة تكاليف المعدات والأدوات.
- المعين التدريبي ١٩-٥: دورة الإنتاج: مشروع المنتجات.
- المعين التدريبي ١٩-٦: دورة الإنتاج: مشروع الخدمات.

الجلسات ذات الصلة:

- التمرين ٢٢: تحديد التكلفة والتسعير، الوحدة ٣-٤، التمويل.

التحضير:

- يجب استعارة و/أو شراء الأدوات والمواد الأولية مسبقاً لتطوير المنتج أو الخدمة (مراجعة الفقرة السابقة).
- يُطلب من بعض المشاركين/ات التطوّع للعب دور أصحاب/صاحبات المشروعات: يشرح أحدهم طريقة صنع المنتج، في حين يعرض الآخر كيفية تقديم الخدمة.
- قد يخجل بعض المشاركين/ات من تأدية دور يستلزم لمس الآخرين (في هذه الحالة، تسريح أو قصّ شعر زبونة). على المديرين/ات أن يحترموا هذا الأمر وأن يمنحوا ممثلي الأدوار حرية التصرف: يجب عدم إرغامهم على القيام بأيّ تصرف كان.

خطوة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٣٠ دقيقة

يتم التعريف بأهداف التمرين: تعلّم كيفية إدارة العناصر الرئيسية لصنع منتج أو لتقديم خدمة. وسوف يشهد المشاركون سير عمل دورتيّ إنتاج قصيرتين: الأولى لصنع منتج والثانية لتقديم خدمة. يطلب المدرب/ة من مشاركتين بتأدية دور صاحبتيّ مشروعات، وتقوم كل منهما بشرح عملية الإنتاج عبر تحويل المواد الأولية إلى منتج (سلعة أو خدمة) بواسطة عملهما وأدواتهما. عبر المراقبة والتحليل، تقوم المشاركون/ات بتحديد العناصر الرئيسية لدورة الإنتاج الصغيرة.

الخطوة الثانية - ٤٥ دقيقة

يسأل المدرب/ة المشاركون/ات عن العناصر الرئيسية الضرورية بنظرهم لعملية الإنتاج وتوفير خدمة، ويختتم بالقول إن هناك ٣ أنواع أساسية من العناصر: المواد الأولية، المعدّات والعمل.

ثم يتم تقديم وشرح الرسوم البيانية الثلاثة التالية:

- لائحة المواد الأولية (المعين التدريبي ١٩-٢).
- لائحة الوقت المخصص لإنجاز العمل (المعين التدريبي ١٩-٣).
- لائحة المعدّات والأدوات (المعين التدريبي ١٩-٤).

يتم إعلام المشاركون/ات (ما عدا المتطوعتين) أنه سيتم تقسيمهنّ إلى ٦ مجموعات صغيرة. تقوم ٣ مجموعات بمراقبة العناصر الثلاثة (المعدات، المواد الأولية، ووقت العمل) الخاصة بإنتاج عصير الليمون، في حين تراقب المجموعات الثلاث الأخرى العناصر الثلاثة الخاصة بتصنيف الشعر.

على المجموعات الثلاث تنفيذ المهام التالية:

مهمة المجموعة ١:

- ملء لائحة المواد الأولية (المعين التدريبي ١٩-٢).
- كيف يمكن إدارة المواد بشكل أفضل؟ يجب وصف كل اقتراح بشكل مفصل.

مهمة المجموعة ٢:

- ملء لائحة الوقت المخصص لإجاز العمل (المعين التدريبي ١٩-٣).
- كيف يمكن إدارة الخطوات بشكل أفضل؟ يجب وصف كل اقتراح بشكل مفصل.

مهمة المجموعة ٣:

- ملء لائحة الأدوات والمعدات (المعين التدريبي ١٩-٤).
 - كيف يمكن إدارة الأدوات/المعدات بشكل أفضل؟ يجب وصف كل اقتراح بشكل مفصل.
- تقوم كل مجموعة بتدوين النتائج التي توصلت إليها على ورقة اللوح القلاب. ويطلب من المشاركين/ات مراقبة العملية هذه بكل انتباه. يمكن للمتطوعتين أن تعرضا للمجموعة كيفية تحضير عصير الليمون اللذيذ، وكيفية تصفيف الشعر بموديلات أنيقة.

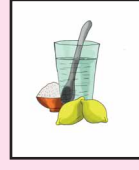
الخطوة الثالثة - ٣٠ دقيقة

يتم الطلب من المجموعات أن تعرض النتائج التي توصلت إليها. تتم قراءة جميع المدخلات والاقتراحات لتحسينها ومناقشتها كالتالي:

- بالنسبة إلى المواد الأولية: التأكد من استخدام جميع المواد، وإن كانت هناك مواد متبقية.
- بالنسبة إلى وقت العمل: التحقق إن كان المشاركون قد قاموا بتسجيل الوقت الذي استغرقت كل مرحلة من عملية إنتاج عصير الليمون أو خدمة تصفيف الشعر. يجب أيضاً حساب الوقت الذي صرفه المساعدون، إن وجدوا. كما يجب إضافة الوقت الذي استغرقه الحديث مع الزبون.
- بالنسبة إلى الأدوات والمعدات: التحقق من قيام المشاركين/ات بتحديد جميع المعدات والأدوات. يجب ذكر احتمال وجود حاجة إلى شراء أنواع أخرى من المعدات المرتبطة بخطوات معينة خاصة بدورة الإنتاج.
- تقوم كل مجموعة بتدوين نتائج هذا الجزء من التمرين بترتيب على ورقة اللوح القلاب أو على شفافية. بحيث تكون متوفرة للعمل الجماعي في التمرين ٢٢: تحديد التكلفة والتسعير في الوحدة ٣-٤: التمويل.
- تشجيع المشاركين/ات على تحليل وتبادل خبراتهم المتعلقة بالوقت المخصص لإجاز العمل، التكاليف، النوعية، الكمية، المدخلات والمخرجات. يتم البدء بمناقشة عامة حول عملية الإنتاج: كيف يمكن تغيير/استبدال المعدات والأدوات لزيادة الإنتاجية، أو لتبسيط وتحسين عملية صنع المنتج أو تقديم الخدمة؟

ويتم شرح أنّ كلّ عملية إنتاج تقوم على ٣ خطوات أساسية:

- الاستعداد:** تشمل هذه الخطوة إعداد المكونات اللازمة وإحضار المواد (النقل). ومعاينة المكونات (الفحص والعمل). غسل الليمون. وخصير كمية السكر والماء (عمل).
- العمل:** عصر قطع الليمون (عمل). إضافة السكر إلى الماء تذويبه (عمل وتأخير).
- التوضيب:** إخراج المنتج النهائي من وعاء التحضير (النقل). الحفاظ على عصير الليمون في مرطبان كبير (التخزين).



من الضروري معرفة كم من الوقت الذي تستغرقه كل مرحلة. فغالباً ما ينسى الأشخاص حساب الوقت المصروف في أعمال التحضير أو في التحدث إلى الزبائن. وفي بعض الأحيان، إن النساء اللواتي يبدأن مشروعاً صغيراً لا تحسب كمية الوقت الذي يمضينه في العمل إطلاقاً. أي في العمل في مشروعاتهم. يجب تذكر أن الوقت هو تكلفة، لأن الوقت الذي تحتاجه المرأة صاحبة المشروع لمشروعها لا يمكنها استخدامه للقيام بعمل آخر.

الخطوة الرابعة - ١٥ دقيقة

يعرض المدرب/ة "دورة الإنتاج" حول مشروع لإنتاج وبيع السلع ومشروع للخدمات. يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات ربط الخطوات المتبعة في التمرين بالخطوات المذكورة في دورة الإنتاج. تتم مناقشة كل خطوة مع المشاركين/ات ودعوتهم إلى تفسير الخطوات الرئيسية في دورة الإنتاج الخاصة بمشروعاتهم.

في الختام، يتم التشديد على أنه بالإمكان تحسين كلّ عملية إنتاج. على المدرب/ة التأكد من أنّ المشاركين/ات قد فهموا تماماً ما هي عناصر الإنتاج المختلفة، فهي ضرورية من أجل فهم أفضل للشؤون المالية لاحقاً.

المعين التدريبي ١٩ - ١ الرسم البياني للإنتاج

الأدوات والمعدات

مثلاً: عصير الليمون
مرطبان كبير
طاولة
عصارة
سكين



مثلاً: قصّة شعر

مشط
فرشاة
مقص
مرآة
مجفف للشعر



العمل

مثلاً: عصير ليمون
تقطيع الليمون
عصر الليمون
إضافة الماء
إضافة السكر
خلط المقادير



مثلاً: قصّة شعر

مشط
غسيل وتنظيف
تمشيط
قص



المواد الأولية

مثلاً: عصير ليمون
ليمون
ماء
سكر
أكواب



مثلاً: قصّة شعر

شامبو
ماء
صبغة





المعين التدريبي ١٩ - ٢ لائحة تكاليف المواد الأولية



ملاحظات	الكمية	المواد

خطة عمل المشروع
الانتاج. الخدمات والتكنولوجيا
كل ما يلزم لتطوير منتج (سلعة أو خدمة)
لائحة الوقت المخصص لإجاز العمل

المعين التدريبي ٣ - ١٩



المعين التدريبي ٣ - ١٩ لائحة الوقت المخصص لإجاز العمل



ملاحظات	الوقت (بالدقائق)	العملية/الخطوة

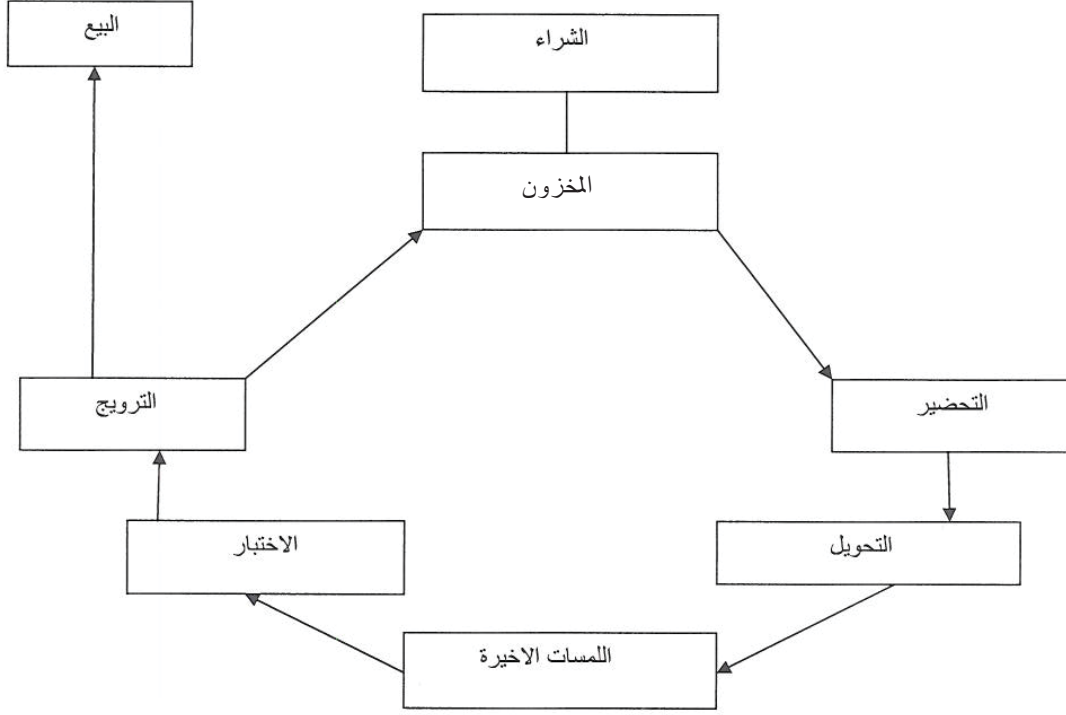


المعين التدريبي ١٩ - ٤ لائحة تكاليف المعدّات والأدوات

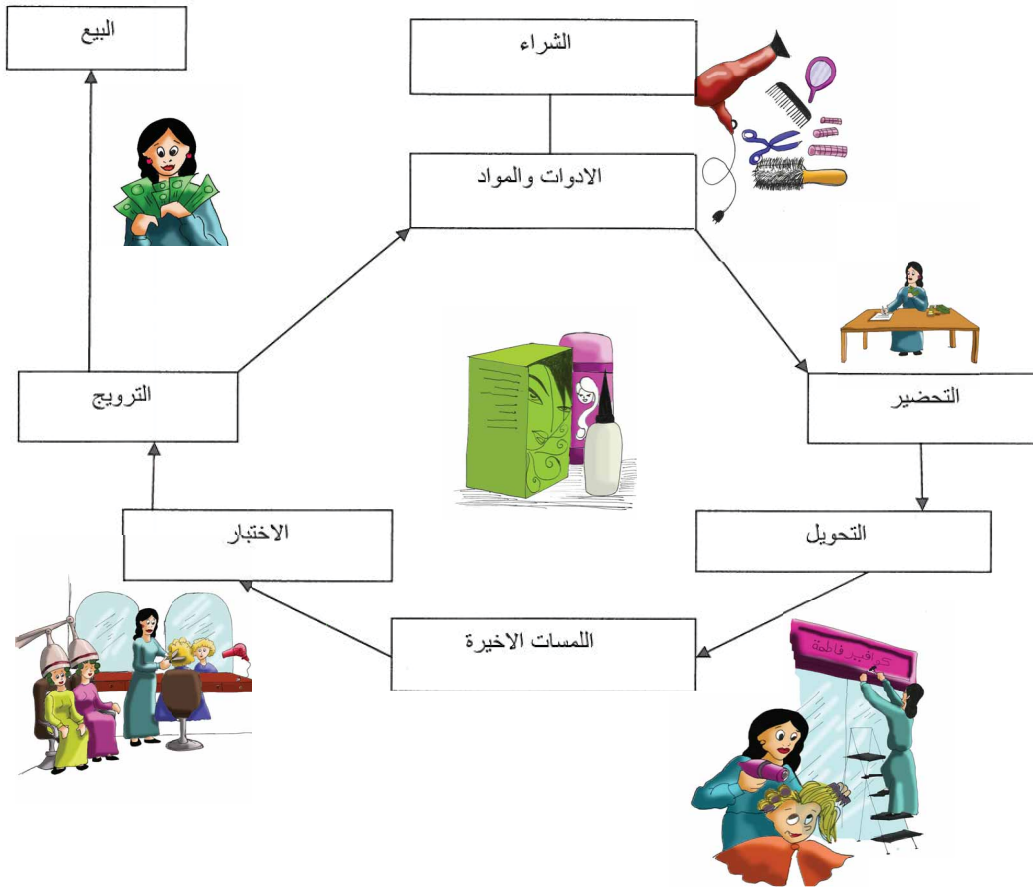
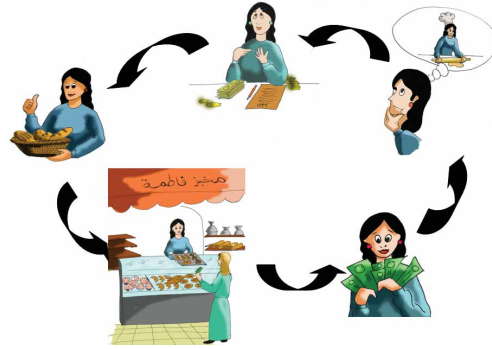


ملاحظات	الكمية	السلع

المعين التدريبي ١٩ - ٥ دورة الإنتاج: مشروع المنتجات



المعين التدريبي ١٩ - ٦ دورة الإنتاج : مشروع الخدمات



التمرين ٢٠ : منتجات أكثر وأفضل: نموذج "سكامبر" SCAMPER (١)

الهدف:

- تحفيز الإبداع لابتكار المنتجات عبر استخدام نموذج "سكامبر" SCAMPER.

مدة التمرين:

٩٠-١٢٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- مقاعد بشكل U للجلسة العامة، وحلقات صغيرة للعمل ضمن مجموعات صغيرة.

المواد:

- منتج واحد بسيط لشرح النموذج، على سبيل المثال: محاة لوح، فستان، مقصّ جيب مع سكين. استخدموا المنتجات المتوفرة محلياً!
- ٤ إلى ٥ منتجات لتستخدمها كل من المجموعات الصغيرة.
- ورقة اللوح القلاب وأقلام تخطيط لكل مجموعة.

التحضير:

- شراء أو استعارة ٤-٥ مواد للعمل الجماعي. سيتم استخدام منتجات متوفرة محلياً كأمثلة. يجب استخدام السلع التقليدية والعصرية التي قد يشتريها الزبائن المحليون (قميص، حذاء). والزائرون أو السياحة (نظارات شمسية، منتجات حرفية).

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٢٠-١: نموذج سكامبر SCAMPER.

ورقة توزيع:

- المعين التدريبي ٢٠-٢: الرسم البياني لنموذج "سكامبر" (اختياري للمجموعات التي جيد القراءة والكتابة).

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة ٣-١: أفكار في المشروعات، التمرين ١٣: الغريفة النهائية (Micro-Screening) لأفكار المشروع.
- الوحدة ٣-٢: التسويق والوحدة ٣-٤: التمويل.

(١) المصدر: مستوحى من مؤسسة التعاون الفني الألمانيّ GTZ، منظمة الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات (CEFE) Competency based Economies through Formation of Enterprise
تم تطوير نموذج سكامبر في شبانغماي، تايلاند منظمة الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات (CEFE) Competency based Economies through Formation of Enterprise 1995

ملاحظات لفريق التدريب:

- يُعتبر هذا التمرين منشطاً ومحفزاً. وهو تمرين مناسب للمجموعات التي تجيد القراءة وللمجموعات الأمية (يجب تطوير رموز لكل عنصر من عناصر الـ SCAMPER).
- يجب على المنتجات التي تم اختيارها للعمل الجماعي ألا تتألف من أجزاء عديدة مختلفة.

خطوة الجلسة:

الخطوة الأولى - ١٥ دقيقة

يجري التعريف بالتمرين. يتم إعطاء المشاركين/ات بعض المنتجات المستخدمة يومياً وعليهم تحديد وتطوير جميع التعديلات والتحسينات التي يمكن إجراؤها على المنتج. يشكل نموذج SCAMPER دليلاً للمشاركين/ات لطرح الأسئلة الرئيسية، مثل: ما هي الأجزاء التي يمكن توسيعها (تضخيمها) في المنتج المعين، أو ما هي الأجزاء التي يمكن تقليصها؟ هل يمكن استبدال بعض المواد بأخرى؟ بما أن نموذج "سكامبر" هو أداة للعصف ذهني، يمكن أن تكون الجلسة صاخبة ومفعمة بالضحك خلال قيام المشاركين/ات بتحديد ابتكارات جديدة ممكنة خاصة بالمنتج وفرص العمل الجديدة. في أغلب الأحيان، تكون النتائج مثيرة للدهشة، إذ تتحوّل المنتجات المعروفة جيداً إلى منتجات مختلفة أو جديدة.

تميل المشروعات الصغيرة في جميع البلدان إلى تقليد أو نسخ منتجات الآخرين. بإمكان صاحبات المشروعات استغلال نموذج "سكامبر" SCAMPER لتطوير أفكار تميّز منتجاتهم عن منتجات المنافسين الآخرين، ولتحديد حصة في السوق لبيع منتج يتمتع ببعض الخصائص الجديدة.

يشرح المدرب/ة معنى كل عنصر من عناصر نموذج "سكامبر"، وعرض المعين التدريبي ٢٠-١ على ورقة اللوح القلاب أو الشفافية أو بواسطة البطاقات كما تم إعدادها سابقاً، مع إعطاء أمثلة عن كل عنصر.

- (استبدال Substitute) استبدال عنصر أو أكثر من العناصر التي يتألف منها المنتج.

- (دمج Combine) دمج عنصر أو أكثر من عناصر المنتج.



- (تضخيم Amplify) جعل المنتج أكثر حجماً، أو أكثر تطوراً.



- (تقليص Minimize) جعل المنتج أكثر بساطة.



- (استخدامات أخرى Put to other use) استخدام المنتج لغايات أخرى.



- (إزالة Eliminate) إلغاء.

- (إعادة ترتيب Rearrange) مراجعة ترتيب العناصر الموجودة في منتج واحد.

سكامبر S-C-A-M-P-E-R

يفضل تصميم واستخدام رموز محلية لكل حرف ومعنى خاص بكل مصطلح.

يجب توضيح الغاية من استخدام نموذج "سكامبر" عبر عرض التعديلات المحتملة التي يمكن إدخالها على أحد المنتجات: على سبيل المثال:

استبدال	قاعدة البلاستيك بقاعدة خشبية
دمج	كالهاتف النقال (تم دمج أكثر من جهاز في جهاز واحد - الآلة الحاسبة، الساعة، الكاميرا،)
تضخيم	أداة محو كبيرة ذات أربع جهات متخذة شكل مكعب كبير
تقليص	أداة محو صغيرة لاستخدامها مع الماء فقط/ جهاز الكمبيوتر الذي تم صناعته بأصغر من حجم ليناسب جميع الاحتياجات
استخدام لغايات أخرى	أداة لمسح زجاج النوافذ/ كوب الماء يمكن ان يستخدم كزهريه، أو مقلمة
إزالة	نزع الأجزاء غير الضرورية (إطار القاعدة البلاستيكية أو الخشبية)
إعادة ترتيب	على إحدى الجهتين محاة للوح الخشبي العادي، وعلى الجهة الأخرى محاة للوح الأبيض

الخطوة الثانية - ٣٠ دقيقة

عمل جماعي: يقوم المدرب/ة بتشكيل مجموعات مؤلفة من أربع إلى خمس مشاركين/ات وتخصيص منتج لكل مجموعة لكي تقوم المجموعة بتحديد التعديلات والتحسينات الممكنة. في بعض الحالات، لا يمكن تطبيق جميع عناصر نموذج "سكامبر"، إنما ينبغي تحفيزهم ودفعهم إلى التفكير والابتكار.

يقوم المدرب/ة بإعطاء المشاركين/ات بعض النقاط المساعدة التالية:

- المواد الأولية: هل هي المواد الوحيدة التي يمكن استخدامها؟
- عملية الإنتاج: ما هي درجة صعوبة تصنيع منتج معدّل؟ ما هو الفرق في الوقت والتكلفة لتعديل المنتج؟

يمكن أن يقوم المشاركون بتعديلات بسيطة فقط، لكي يبقى المنتج في النهاية نفسه تقريباً. يجب على المدرب/ة تشجيعهم على تطوير تفكيرهم الابتكاري (ويقوم بالتذكير بقواعد العصف الذهني).

الخطوة الثالثة - ٣٠ دقيقة

تقوم المجموعات بتقديم النتائج على ورقة اللوح القلاب. عند عرض هذه المبادرات التي قاموا بها إلى المشاركين/ات الأخرى، بإمكانهم رسم منتجاتهم الجديدة أو عرضها. مع ذكر عوامل SCAMPER التي قاموا باستخدامها، ووصف التعديلات التي قاموا بإجرائها. يتم تشجيع المشاركين/ات على توضيح نتائج خليلهم لنموذج SCAMPER عبر الرسومات، الرسوم التخطيطية، الصور والنماذج.

خلال الجلسة العامة، يدعو المدرب/ة المشاركون إلى طرح الأسئلة أو إبداء ملاحظاتهم بعد كل عرض تقدمه كل مجموعة.

الخطوة الرابعة - ١٥ دقيقة

بالإمكان إجراء التعديلات على جميع المنتجات و/أو تحسينها بطريقة أو بأخرى. يجب أن تكون المنتجات الجديدة أو المحسنة قابلة للاستمرارية والبقاء من ناحيتي الإنتاج (المواد الأولية، عملية الإنتاج) والتسويق (الطلب).

إن البحث عن ابتكارات جديدة لإدخالها على المنتج يشكّل أمراً بالغ الأهمية بالنسبة إلى المرأة صاحبة المشروع ويجب القيام به دورياً.

فإن بدت للمنتجات المحسنة أو الجديدة التي قام المشاركون بتجديدها، فرص ضئيلة لكي تُنفذ. يجب مراجعة تمرين الغرلة النهائية (Micro-Screening) لأفكار المشروعات في الوحدة ٣-١. للتذكير بالتحليل الذي أجراه المشاركون.

وينبغي التشديد على أن السوق قد لا تقبل جميع التعديلات المقترحة، أو قد تكون تلك التعديلات غير قابلة للتحقيق بسبب العوامل المادية. وبالتالي، فإن دراسة السوق وتحليل التكلفة هما خطوتان متكاملتان لا بدّ من اتخاذهما. بالإمكان مراجعة الوجدتين ٣-٢ و ٣-٤.

الخطوة الخامسة - ٣٠ دقيقة

اختياري: يتم شرح الرسم البياني "سكامبر" (المعين التدريبي ٢٠-١)

- العمود ١: (العوامل) يبيّن النقاط السبع الرئيسية التي يجب طرحها، بالإضافة إلى بعض الأمثلة.
- العمود ٢: يصف الوضع الراهن أو وضع المنتج.
- العمود ٣: يصف الأفكار الجديدة (إن كان هنالك أكثر من خيار واحد، بالإمكان إضافة عمود آخر):
 - "ل" "بديل". بالإمكان ذكر المواد الأولية.
 - "ل" "دمج". يمكن أن يكون إضافة ميزة أو أكثر على المنتج.
 - "ل" "تضخيم"/"التصغير". يتم ذكر حجم المنتج بالسنتيمترات، الوزن بالغم، الألوان المتوفرة منه، أصنافه بكافة أنواعها.
 - بالنسبة إلى "الاستخدام لغايات أخرى". يتم وصف طرق استخدام جديدة للمنتج على صعيد استعمال التكنولوجيا، معالجات أو مهارات أخرى.
 - "ل" "الإزالة". يتم ذكر المواد الأولية أو مراحل الإنتاج.
 - "ل" "إعادة الترتيب". يتم وصف الترتيب أو المظهر الحالي.
- العمود الرابع (التكلفة): يتم تدوين التكاليف التقديرية للخيار الجديد.
- العمود الخامس (الفوائد): يتم تدوين الفوائد التي تم تحقيقها بالعملية، كالمخدرات، والارتفاع في نسبة المبيعات، والزيادة في الأرباح. ويتم ذكر إن كان تطبيق ذلك الخيار سهلاً، متوسط الصعوبة، أم صعباً. يجب مراجعة مواطن القوة والضعف لدى المنتجين إن كانت ظاهرة، أو الفرص والمخاطر في بيئة المشروع.



المعين التدريبي ٢٠ - ١

الرسم البياني لنموذج سكامبر SCAMPER

١- العوامل	٢- الوضع الحالي	٣- خيار جديد	٤- التكلفة	٥- الفوائد
الاستبدال (مثلاً استبدال المواد الأولية... إلخ).				
إلخ).				
تضخيم (إضافة) (مثلاً زيادة حجم المنتج، النطاق، الألوان، الوزن... إلخ).				
تقليص (مثلاً تقليص حجم المنتج، النطاق، الألوان... إلخ).				
استعمالات أخرى (مثلاً استخدام و/أو تكييف المنتج لغايات أخرى)				
إزالة (مثلاً نزع الأجزاء غير الضرورية، مراحل الإنتاج... إلخ).				
إعادة الترتيب (مثلاً تبديل أو تعديل الترتيب الحالي، اللون، الشكل... إلخ).				

الوحدة ٣-٤ التمويل

المضمون الرئيسي :

في معظم الأحيان، يتم المبالغة في وصف معنى المصطلحات المالية وأهميتها بطريقة تبعث على التردد لدى النساء صاحبات المشروعات. في الوقت نفسه، تدرك النساء أنهن بحاجة إلى إدارة شؤونهن المالية اليومية حتى عندما تكون مشروعاتهن صغيرة. فكلما ازداد استعمالهن للأدوات المالية، ازدادت فرص استمرارية مشروعاتهن وتموُّها. وازداد احتمال نجاحها وتحقيقها للأرباح.

الأهداف:

إن الوحدة ٣-٤ تقدّم المفاهيم، المصطلحات، والأدوات الرئيسية للإدارة المالية بهدف تمكين النساء ذوات المستوى العلمي البسيط من إدارة أموالهنّ. فعندما تدرك صاحبات المشروعات ما هي التكاليف، يصبح بإمكانهنّ تطبيق تلك المعلومات وتحديد الأسعار وفقاً لذلك. تقوم هذه الوحدة بتزويد النساء بالأدوات المالية الأساسية لتمكينهنّ من تطوير مشروعات سليمة على الصعيد المالي، والسعي إلى العثور على خدمات مالية مع الوسطاء المحليين والمصارف.

التمارين:

- التمرين ٢١ : كيفية إدارة أموالك.
- التمرين ٢٢ : تحديد التكلفة والتسعير.
- التمرين ٢٣ : أدوات مسك الحسابات.

التمرين ٢١: كيفية إدارة أموالك

الهدف:

- إدراك أهمية إدارة أموالك ومسك (تنظيم) السجلات المالية.

مدة التمرين:

٨٥ دقيقة

ترتيب القاعة:

- بشكل U .

المواد والتحضير:

- إعداد عنوانين: "المحفظة الخاصة والمحفظة العائلية"، و"محفظة المشروع"، على بطاقات لاستخدامها على أوراق اللوح القلاب أو على اللوح.
- بطاقات وأقلام تخطيط.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٢١-١: "المحفظة الخاصة والمحفظة العائلية" و"محفظة المشروع" (مراجعة المرحلتين الثانية والسابعة).

أوراق التوزيع:

- المعين التدريبي ٢١-٢: إدارة أموالك.
- دليل مرجعي سريع: مصطلحات عالم الأعمال ومصطلحات مالية؛ مذكورة في الجزء الثالث. مصادر إضافية للقراءة.

الجلسات ذات الصلة:

- كلّ تمارين الوحدة ٣-٤، التمويل.
- الوحدة ٢-٢، بيئة المشروع - إنها ليست لوحدها.
- الوحدة الرابعة: الناس، والتنظيم، والإدارة.

ملاحظات لفريق التدريب:

يقوم هذا التمرين على نقاش مرتكز إلى "أسئلة وأجوبة" خلال الجلسة العامة. يجب على فريق التدريب تسهيل المناقشة الجماعية لكي تكون متوائمة مع قدرات، خبرات، وسرعة التعلم لدى المشاركين/ات. يجب على المدرب/ة عدم تحميل المشاركين/ات عبء كثير من المعلومات. يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات إعطاء أمثلة عن خبراتهم لاستخدامها في التعريف عن المفاهيم

والمصطلحات المالية الجديدة. يتولّى أحد المدربين/ات إدارة النقاش. في حين يقوم مدّرب/ة آخر بتسجيل المعلومات التي يقدمها المشاركون على ورقة اللوح القلاب. بالإضافة إلى المصطلحات المالية الرئيسية ورموزها. عند تلخيص نتائج هذا التمرين. يعود المدّرب/ة إلى الأمثلة والخبرات التي تبادلها المشاركون خلال المراحل السابقة.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٣٥ دقيقة

يتم التعريف بأهداف الجلسة. ثم تبدأ الجلسة بسؤال المشاركين/ات: لماذا أنتم بحاجة إلى المال؟ يقدم المشاركون أجوبة تتعلق بالنفقات الشخصية (شراء الطعام للعائلة، الأقساط المدرسية) ونفقات المشروع (شراء الحزون أو المواد الأولية، وسائل النقل). يقوم فريق التدريب بتدوين الإجابات على بطاقات ولصقها على اللوح بدون ترتيب معيّن.

يتم سؤال المشاركين/ات: **أية نفقات هي لعائلاتكم؟ وأية نفقات هي لمشروعاتكم؟** ثم يعاد ترتيب البطاقات المكتوبة في عمودين: "المحفظة الخاصة/العائلية" و"محفظة المشروع". حسب إجابات المشاركين/ات.

يتم سؤال المشاركين/ات: **هل تعتقدون أنه يجب إبقاء المال المخصص لنفقات العائلة منفصلاً عن المال الموجود في محفظة المشروع؟ لماذا؟**

يجب شرح أهمية التمييز بين المال الذي يحتاجه المشاركون لأنفسهم/أسرهم، والمال الذي يحتاجونه لمشروعاتهم. يفيد معظم أصحاب/صاحبات المشروعات الصغيرة أنّ التمويل يشكل مشكلتهم الأساسيّة! غير أنه، عندما يتم النظر عن كثب إلى كيفية صرف النقود. - تبين وجود "نغرات" أو "تسرّبات" عديدة؛ حيث إن عدداً كبيراً من النساء والرجال أصحاب المشروعات لا يميزون جيداً بين "المحفظة الخاصة/العائلية" و"محفظة المشروع". يجب تفسير الأهمية في معرفة سبب الحاجة إلى النقود. وذلك من خلال عرض المعين التدريبي ٢١-١ عن هاتين "المحفظتين". يقدم المدّرب/ة بعض الأمثلة الإضافية حول أنواع النفقات الخاصة/العائلية والنفقات المرتبطة بالمشروع.

يجب ربط المناقشة بموضوع المساواة بين الجنسين من خلال طرح الأسئلة التالية على المشاركين/ات:

من في الأسرة - الزوج أم الزوجة - يقوم بإدارة دخل الميزانية المنزلية؟ من يستطيع القيام بذلك بشكل أفضل؟ لماذا؟ ما هي التغييرات التي يمكن إجراؤها على عملية إدارة الميزانية المنزلية فيما يخص صاحب القرار؟ وكيف يمكن إجراء تلك التعديلات؟

قد يستنتج المشاركون أن أحد الجنسين يتمتّع بمهارة أفضل من الآخر في إدارة الميزانية المنزلية (على سبيل المثال، قد تكون النساء أفضل من الرجال). وفي حين أنه من المهم تقييم مهارات المرأة (في إدارة الأموال، مثلاً). غير أنه، لا بد من التذكير بأن هذا النوع من المهارات بإمكان أي شخص اكتسابها وتطويرها، رجلاً كان أم امرأة.

في حال لم يأت هذا الموضوع في سياق النقاش، يجب الإشارة إلى أن حمل مسؤولية إدارة المال وأخذ القرارات بشأن النفقات الصغيرة لا يعني بالضرورة أنه بإمكان الشخص أن يتحكم بالقرارات المالية الكبرى. ففي معظم الحالات، تتحكم النساء بالوضع المالي العام بشكل أقل من أزواجهنّ بالرغم من عنايتهنّ بميزانية العائلة.

الخطوة الثانية - ٢٠ دقيقة

يتم سؤال المشاركين/ات عن **كيفية حكّمهم بالنقود الواردة والخارجة** من مشروعاتهم. يجب السعي للحصول على مجموعة من التجارب: قد يلجأ بعض المشاركين/ات إلى الاعتماد على

ذاكرتهم فقط. في حين أن البعض الآخر قد يحتفظ بإيصالات. إنما من دون تنظيمها ضمن سجل خاص بالحسابات. أيضًا، قد يحتفظ أصحاب/صاحبات المحلات الصغيرة بسجل بجميع البضائع المباعة و/أو التي قاموا بشرائها أو بيعها بالدين. وقد يكون لدى بعض أصحاب/صاحبات المشروعات ذوي الخبرة والاستقرار نظام مسك حسابات متطور.

يقوم المدرب/ة بمناقشة **المميزات والعيوب والمشاكل المتعلقة بمسك حسابات المشروع ومتابعة شؤونه المالية**. بالإمكان إجراء العصف الذهني مع المشاركين/ات والنقاش ضمن مجموعات صغيرة مؤلفة من مشاركين/ات أو أكثر لمدة خمس دقائق. ويلى ذلك نقاش خلال الجلسة العامة. يقوم المدرب/ة بتلخيص السيئات والمشاكل (غياب المهارات، ضيق الوقت، عمل مل، نقص في الأموال لكسب المهارات أو توظيف من يتمتع بها). وتتم المتابعة عبر ذكر حسنات وفوائد العملية السهلة لمسك الحسابات:

- معرفة كمية الأموال الواردة والخارجة من المشروع.
 - التحقق من النفقات بشكل منتظم ودوري.
 - التحكم بالأموال النقدية بشكل أفضل (التخطيط مسبقاً وإعداد الموازنة).
 - بالإمكان مراقبة كمية المنتجات المباعة (نسبة المبيعات).
 - إدارة الأرباح والخسائر.
 - إجراء المقارنة (تكاليف/ مبيعات المنتجات الأخرى. التقديرات مقابل نسبة الأرباح الحالية. المقارنة مع المنافسين. والقياس مقابل المعايير المحددة في أهداف خطة عمل المشروع... إلخ).
 - متابعة الأشخاص المدينين بالمال في أي وقت كان.
 - التحقق من أية أموال ضائعة ومسروقة.
- بشكل عام، **يمكنكم القيام بذلك** - فالرسالة الرئيسية هي أن هناك طرق سهلة لمتابعة العمليات النقدية من دون أن تكونوا محاسبين متخصصين!

الخطوة الثالثة - ١٠ دقائق

يقوم المدرب/ة بتشجيع المشاركين/ات على "النظر مرة أخرى" إلى التكاليف: ما هي التكاليف التي لم تخطر على بالهم من قبل ولم يفكروا بها على الفور؟ على المدرب/ة التأكد من طرح النقاط التالية خلال جلسة النقاش العامة:

- السلع التي تم هدرها (المواد التالفة، المواد ذات النوعية السيئة، المعدات والتكنولوجيا غير الملائمة).
- إساءة الاستعمال أو السرقات في المشروع.
- أوجه الاختلاف بين شراء المواد الأولية بالجملة (مع حسم) أو بكميات صغيرة.
- ارتفاع الأسعار (التضخم) أو انخفاضها (المنافسة الشديدة).
- التبدل في العرض والطلب على السلع (موسمي، إقليمي، مناخي "الجوانب الخاصة بالسلعة").
- التبدل في القدرة الإنتاجية (هل من الممكن زيادة الإنتاج عبر استخدام الكمية نفسها أو بكميات أقل؟).
- الضعف في التخطيط (مراجعة الوحدة الرابعة حول الإدارة).

الخطوة الرابعة - ١٥ دقيقة

كيفية الوصول إلى الموارد المالية: هذا هو السؤال الذي يطرحه العديد من أصحاب/صاحبات المشروعات، فيعتبرون "التمويل" هو "المشكلة رقم ١" التي يواجهونها. يقوم المدرب/ة بمناقشة النقاط التالية مع المشاركين/ات: قبل الحصول على القرض، فكّروا ملياً في المسائل أو الأسئلة التالية:

- هل نستخدم مواردنا الخاصة بشكل مناسب (الموارد الفردية، العائلية و/أو المجموعة)؟
- هل لدينا مبالغ مدخرة أو إيداعات في البنك (مدخرات فردية أو جماعية)؟
- هل لدينا إمكانية الحصول على قروض غير رسمية كالاقتراض من العائلة والأصدقاء؟
- هل يمكننا استخدام المنزل، قطعة أرض أو عقار لدينا "كتأمين"، "ضمانة" أو "سهم خاص"؟
- هل يسهم شركاؤنا أو المستثمرون ماليًا في المشروع (حصصهم)؟
- هل يحقق المشروع أية أرباح أو إيرادات؟
- هل يمكننا الوصول إلى المصادر الخارجية كأصحاب/صاحبات مشروعات أو مجموعات مولدة للدخل؟

- المنح (الهبات): منحة مالية لستم مرغمين على تسديدها

- القروض: مبلغ من المال عليك تسديده عادة للمصارف مع نسبة فائدة، أو إلى مؤسسات التمويل الأصغر، البنوك القروية، مقرضي الأموال/الدائنين المحليين، أو مصادر أخرى.

تشمل بعض المسائل التي يجب النظر فيها هنا، ما يلي: الضمانات أو الكفلاء، نسب الفوائد وتقلبات العملة، فترة السداد، فترة السماح، مدة دراسة طلب القرض، الفترة التي تفصل ما بين الموافقة على القرض والتسليم النهائي للمبلغ. على فريق التدريب أن يشدد على أهمية سعي المشاركين/ات إلى طلب النصائح حول هذه المسائل قبل اقتراض الأموال عبر قنوات غير رسمية (أحد أفراد العائلة أو الدائنين) والقنوات الرسمية (قرض مصرفي).

• عند طلب القرض:

- هل أنتم فعلاً بحاجة إلى قرض، أم بإمكانكم تدبير مواردكم الخاصة؟ يعتبر القرض ديناً، وسوف يبقى دائماً عبئاً مادياً على المشروع. إذا، إن كنتم بحاجة إلى قرض، عليكم أن تدركوا أنه سيزيد عليكم نسبة من التكاليف. فبالإضافة إلى نسب الفوائد، هناك تكاليف إضافية، كرسوم تقديم الطلب، الرسوم الإدارية للبنك، والتغيرات في سعر صرف العملة، حيث تزداد تكاليف القرض مع الوقت.
- إن الحصول على القرض قد يكون عملية صعبة وطويلة، لاسيما في المناطق الريفية، وقد يكون الأمر أكثر صعوبة بالنسبة إلى النساء. فقد أظهرت التجارب أن العديد من برامج التمويل الأصغر تركز على العملاء "الأسهل": أي، الذين يعلمون كيفية التقدم بطلب الحصول على القرض، توفير الضمانات، والسداد على الوقت.

الخطوة الخامسة - ١٠ دقائق

يقوم المدرب/ة بتلخيص النقاط الرئيسية في جلسة "الأسئلة والأجوبة" حول إدارة الأموال وتبسيط الضوء على بعض الدروس الرئيسية:

- يظن العديد من أصحاب المشروعات أن الوصول إلى التمويل هو أكبر مشكلة لديهم. لكن، في معظم الأحيان، لا تكمن المشكلة في نقص الوصول إلى التمويل، وإنما في صعوبة إدارة التمويل. وهذا الأمر أيضاً من أبرز الأسباب وراء فشل المشروع.
- على المرأة صاحبة المشروع أن تتولى مراقبة تدفق "الأموال الواردة" و"الأموال الخارجة" من مشروعها. وإلا لن يتمكن مشروعها من النجاح.
- عليك التمييز بين "المحفظة الخاصة أو العائلية" و"محفظة المشروع". وإبقاؤهما منفصلتين. وإلا ازداد احتمال تعرّض مشروعك للفشل.
- إن بعض المفاهيم المهمّة التي يجب على جميع صاحبات المشروعات معرفتها تشمل ما يلي: التكلفة، التسعير، إعداد الميزانية، الأرباح، ونقطة التعادل. وهذه الأمور تسري على الجميع في عالم الأعمال.
- بإمكان المشروعات الصغيرة والبسيطة جداً العمل من دون مسك/تنظيم الحسابات المدوّنة. لكن، عندما ينمو مشروعك أو تعملين مع أشخاص آخرين ضمن مشروعات عائلية أو جماعية، يجب البدء بحفظ سجلات أساسية.
- يعتبر الاحتفاظ بالسجلات المالية مهماً جداً لاتخاذ القرارات (كتغيير استراتيجية التسعير، زيادة الإنتاج/المبيعات، زيادة الأرباح، تقليل التكلفة، جدولة القروض... إلخ).



المعين التدريبي ٢١ - ١

«محفظة الخاصة والمحفظة العائلية» و «محفظة المشروع»

مشروعك	أنت وأسرتك
الأموال المستخدمة لشراء المواد. المؤن. المعدات	المال المستخدم لتأمين لقمة عيش الأسرة ولشراء الحاجيات الشخصية
الأموال التي تحتاجون إليها لدفع رواتب الموظفين ونفقات العمل الأخرى (مثلاً، تلك التي تشمل الضمان الاجتماعي. التأمين الصحي. الضرائب... إلخ).	الأموال المستخدمة للاحتياجات والواجبات تجاه الأسرة. الأطفال والأصدقاء (مثلاً، المستشفى. الأقساط المدرسية. النفقات الشخصية الخاصة بصديق مقرب... إلخ).
الأموال المستخدمة لشراء الآلات. دفاتر المشروع	الأموال المستخدمة للنشاطات الترفيهية. شراء جهاز تلفزيون... إلخ.
الأموال النقدية التي تحتفظون بها في صندوق المشروع. ضمن نظام ادخار. أو في الحساب المصرفي للمشروع.	الأموال النقدية المحفوظة في مكان آمن في المنزل أو في حساب مصرفي باسمك الخاص

المعين التدريبي ٢١ - ٢

كيفية إدارة أموالك



لماذا نحن بحاجة إلى المال؟

ضمن العائلة	ضمن المشروع
تأسيس منزل (بناء منزل جديد).	نفقات بدء المشروع (المعدات، رسوم التسجيل، المبنى، الأرض).
الاحتياجات اليومية (شراء الطعام لتحضير الوجبات، مواد التنظيف).	نفقات التشغيل (شراء المواد الأولية، دفع الأجور، تكلفة الماء والكهرباء والصيانة).
مواد للاستعمال الطويل (جهاز راديو، تلفاز، دراجة نارية).	تكاليف استبدال المعدات (التلف).

لماذا وكيف يتم التحكم بالأموال الواردة والخارجة من المشروع؟

مميزات المسك السهل للحسابات:

- معرفة كمية الأموال الواردة والخارجة من المشروع.
- التحقق من النفقات بشكل منتظم.
- التحكم بالأموال النقدية بشكل أفضل (التخطيط مسبقاً وإعداد الموازنة).
- مراقبة كمية المنتجات المباعة (نسبة المبيعات).
- إدارة الأرباح والخسائر.
- المقارنة (تكاليف/مبيعات المنتجات الأخرى، التقديرات مقابل الأداء الفعلي، المقارنة مع المنافسين، مقارنة فترة بيع معينة بفترة بيع أخرى، المعايير والأهداف... إلخ).

- معرفة من يدين لك بالمال في أي وقت كان.
- يمكنك التحقق من أموالك ما إذا كانت ضائعة أو مسروقة.

ما هي التكاليف التي قد تطرأ والتي لم تتوقعوا حصولها؟ لماذا تتبدل تكاليفكم؟

- السلع المهذورة (المواد التالفة، المواد ذات النوعية السيئة، المعدات والتكنولوجيا غير الملائمة).
- سوء الاستعمال أو حصول عمليات سرقة في المشروع.
- أوجه اختلاف بين شراء المواد الأولية بالجملة (مع حسم) أو بكميات صغيرة.
- ارتفاع الأسعار (التضخم) أو انخفاضها (منافسة شديدة).
- تبدل العرض والطلب الخاص بالسلع (موسمي، إقليمي، موضات).
- التبدل في القدرة الإنتاجية (هل يمكن زيادة الإنتاج عبر استخدام الكمية نفسها أو بكميات أقل؟).
- نقص في التخطيط (مراجعة الوحدة الرابعة حول الإدارة).

كيفية الوصول إلى الموارد المالية

المصادر الخارجية (بإمكان أصحاب/صاحبات المشروعات الصغرى الوصول إليها)	الموارد الخاصة بالفرد، العائلة، والمجموعة
- القروض: مبلغ من المال يجب تسديده مع نسبة فائدة إلى المصارف، إلى مؤسسات التمويل الأصغر، المقرضين، أو مصادر أخرى.	- مدّخرات (فردية أو جماعية).
- المسائل التي يجب النظر فيها: الضمانات الإضافية، الضمانات، نسب الفوائد، فترة تسديد القرض، التأخير في سير معاملات طلبات الحصول على القرض، الموافقة عليه واستلامه.	- قروض غير رسمية يمكن الحصول عليها من العائلة والأصدقاء.
- المنح التمويلية: هبة/منحة نقدية، ليس من الضروري تسديدها.	- مساهمات (أسهم وحصص) من الشركاء والمستثمرين.
	- أرباح أو إيرادات يحققها المشروع.
	- منزل، قطعة أرض (ليس كمورد مالي، بل، كضمانة).



التمرين ٢٢: تحديد التكلفة والتسعير

الأهداف:

- فهم كيفية حساب تكلفة المنتج.
- معرفة كيفية تحديد الأسعار.

مدة التمرين:

١٣٠-١٥٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- شكل U .

المواد والتحضير:

- يجب أن تكون نتائج عمل المجموعات في التمرين ١٩ متوفرة للخطوات ١ - ٤ من هذا التمرين. يتم استخدام قائمة المدخلات الرئيسية (عناصر الإنتاج) لتحضير عصير الليمون في هذا التمرين.
- تدوين العناوين التالية على ورق اللوح القلاب أو على الألواح: تكاليف بدء المشروع. التكاليف التشغيلية. التكاليف الثابتة، والتكاليف المتغيرة. لاستخدامها خلال الخطوة الثانية (اختياري).

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٢٢-١: بيان التسعير.
- المعين التدريبي ٢٢-٢: جدول التكلفة والسعر لكل وحدة: جدول فارغ.
- المعين التدريبي ٢٢-٣: جدول التكلفة والسعر لكل وحدة: مثال عن مشروع "الليمون الصحي للجميع".

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة ٣-٣، التمرين ١٩: كل ما يلزم لتطوير منتج (سلعة أو خدمة) .

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٢٠ دقيقة

يذكر المدرب/ة بالتمرين ١٩ في الوحدة ٣-٣: حيث تم استعراض سير عمل المشروع الإنتاجي ومشروع الخدمات، وحيث قام المشاركون بحساب تكلفة "تصنيع المنتج" و"تقديم الخدمة". يسأل المدرب/ة المشاركين/ات ما هي العناصر الرئيسية الثلاثة أو عناصر تكلفة صنع المنتج (المواد الأولية، العمل والأدوات/المعدات).

يتم عرض لوائح **المواد الأولية، العمل والأدوات/المعدات** الخاصة بعملية إنتاج عصير الليمون والتي قام المشاركون باستكمالها أثناء التمرين ١٩.

يسأل المدرب/ة المشاركين/ات إن كانت هناك أي تكاليف أخرى على المرأة صاحبة المشروع في عملية إنتاج عصير الليمون وبيعه؟ ما هي تلك التكاليف الأخرى الممكنة؟ (رسم تسجيل المشروع، إيجار مكان العمل، الفوائد على القرض، الكهرباء، المياه، المواصلات، الدعاية والترويج... إلخ).

يتم كتابة الإجابات على بطاقات وتُعلّق على الجدار. بالإمكان إضافة تكاليف أخرى إذا اقتضت الحاجة. ويشرح المدرب/ة بأن هذه التكاليف هي **تكاليف تشغيلية**.

بالنسبة إلى المجموعات التي لا تملك سوى خبرة قليلة في مجال الأعمال والمشروعات، يتم الانتقال إلى الخطوة الثالثة. أما بالنسبة إلى المجموعات المتقدمة، يشرح لها المدرب/ة أوجه الاختلاف ما بين التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة، تكاليف بدء المشروع، والتكاليف التشغيلية كما هي واردة في الخطوة الثانية أدناه.

الخطوة الثانية - ٢٠ دقيقة (اختيارية)

يسأل المدرب/ة المشاركين/ات إن كان بالإمكان إضافة تكاليف المواد، تكاليف العمل، تكلفة الأدوات والتكاليف الأخرى التي ذكرها المشاركون، من أجل حساب تكلفة كوب واحد من عصير الليمون؟ (لا، لأن بعض هذه التكاليف قد ترتفع حين يزداد الإنتاج، بينما، التكاليف الأخرى تبقى على حالها عندما يزيد الإنتاج).

- **التكاليف الثابتة** هي التي لا تتبدّل مع عدد السلع أو الخدمات التي ينتجها وبيعهها المشروع (إيجار المحل أو الكشك، رواتب العمال الدائمين في المشروع). قد تتبدل التكاليف الثابتة مع الزمن، فالإيجار قد يرتفع، مثلاً، إلا أن ذلك لا علاقة له بكمية السلع المنتجة أو المباعة.
- **التكاليف المتغيرة** هي التي تتبدل مع عدد السلع أو الخدمات التي ينتجها المشروع وبيعهها (المواد الأولية، تكاليف اليد العاملة الإضافية، نفقات النقل، كوقود السيارة أو الدراجة النارية).
- **تكاليف بدء المشروع** هي التكاليف التي يتم تكبدها فقط عند بدء المشروع (رسم تسجيل المشروع، نفقات فتح حساب مصرفي، شراء قطعة أرض).

يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات تصنيف التكاليف المختلفة حسب الفئات التالية: "التكاليف الثابتة"، "التكاليف المتغيرة"، أو "تكاليف بدء المشروع". يقوم بإعادة ترتيب البطاقات على الجدار ضمن ثلاثة أعمدة تحت عناوين: "التكاليف الثابتة"، "التكاليف المتغيرة"، "تكاليف بدء المشروع".

هناك أنواع مختلفة من الرسوم والضرائب التي يمكنها أن تكون إما تكاليف ثابتة أو متغيرة. فالمشروعات التي تدفع رسوماً أو ضرائب معينة كل شهر أو كل عام تُعتبر تكاليف ثابتة. والمشروعات التي تدفع ضريبة على استيراد المواد الأولية، تُعتبر تكاليف متغيرة بما أن نسبتها ترتفع مع ارتفاع كمية الإنتاج. أما المشروعات التي تدفع نسبة معينة من أرباحها "كضريبة على الربح"، فلا تدخل هذه الضريبة ضمن عملية حساب تكاليفها، فعند حساب الأرباح التي يحققها المشروع، يتم خصمها من ضريبة الربح.

بالإمكان اعتبار تكاليف العمل أو اليد العاملة، تكاليف ثابتة أو متغيرة، وذلك يعتمد على علاقة اليد العاملة بالإنتاج. فالوقت الذي تمضيه المرأة صاحبة المشروع في كشكها يومياً - بصرف النظر عن الكمية التي تنتجها أو تبيعها - يعتبر تكلفة عمل ثابتة، أما الساعات الإضافية التي تعمل خلالها هي، أو الأفراد الآخرون من العائلة، أو العاملون معها، فتعتبر تكاليف عمل متغيرة.

الخطوة الثالثة - ١٠ دقائق

يتابع المدرب/ة النقاش حول تكاليف العمل، حيث يجب على المشاركين/ات فهم عبارة "الوقت من ذهب". يجب على المدرب/ة التأكيد على أهمية إدخال الوقت الذي تقضيه المرأة صاحبة المشروع في العمل وساعات عمل الآخرين أثناء القيام بحساب التكلفة:

- إن الوقت الذي تصرفه المرأة صاحبة المشروع في العمل يُعتبر تكلفة؛ لأنها لا تستطيع استخدامه لغايات أخرى. فهي منشغلة بعملها في مشروعها (وهذا ما يُعرف بـ "تكلفة الفرص").
- تعتبر بعض النساء أن الوقت الذي يخصصه للأعمال المنزلية. أو للمشروع هو "وقت فراغ". وهذا الأمر غير صحيح في الحالتين. فالجهود التي تبذلها المرأة لتأمين الراحة لأسرتها هي جهود مهمة وحيوية. وكذلك الأمر بالنسبة لمشروعها.
- يجب على النساء صاحبات المشروعات اتخاذ القرار حول ما إذا كان من الأنسب أن يخصصن لأنفسهن راتبًا منتظمًا واعتباره "تكلفة" على المشروع. أم أن يتم تخصيص مبلغ لأنفسهن فقط عندما يتم التأكد من قيمة الربح التي سيحققنها من المشروع. بكلا الحالتين من الضروري تخصيص مبلغ مقطوع حتى لا تضطر بأن تسحب من رأس مال المشروع أو من نقود المصروفات والالتزامات الشهرية.

الخطوة الرابعة - ٣٠ دقيقة

يقوم المدرب/ة بعرض المعين التدريبي ٢٢-٢ (جدول تكلفة الوحدة: فارغ) على اللوح. ويشرح أن الهدف من هذا الجدول هو حساب تكلفة كل منتج (مثلًا كوب واحد من عصير الليمون) أو خدمة (مثلًا تسريحة الشعر). ويقود المدرب/ة المشاركين/ات عبر خطوات حساب تكلفة كوب العصير.

يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات الافتراض بأن المشروع ينتج وبيع ١,٥٠٠ كوب عصير ليمون كل شهر. وأن العمل المبذول هو فقط لتحضير عصير الليمون (على سبيل المثال: بيع عصير الليمون في السوبر ماركت؛ حيث تأتي شاحنة السوبر ماركت لنقله يوميًا). يقوم المدرب/ة بعرض كيفية حساب تكلفة تحضير عصير الليمون.

تكلفة المواد في الشهر: يطلب من أحد المشاركين/ات أن يقوم بعملية الحساب وتسجيلها على النموذج المعروض على اللوح.

تكاليف المعدات والأدوات في الشهر: يعرض المدرب/ة كيفية حساب تكلفة إهلاك الأدوات والمعدات. على سبيل المثال: إن تكلفة الإهلاك الشهري لأداة كالمسكين مثلًا هي تكلفة تلك الأداة مقسومة على عدد أشهر استخدامها. يتم تدوين قيمة الإهلاك الشهري على النموذج.

تكاليف العمل (اليد العاملة) في الشهر: يطلب من إحدى المشاركين/ات حسابه وتسجيله على النموذج.

التكاليف المتغيرة في الشهر: يعرض المدرب/ة كيفية حساب التكاليف الأخرى المتغيرة في الشهر (المواصلات، مياه التنظيف، الخ) و تسجيلها على النموذج.

يطلب من إحدى المشاركين/ات حساب إجمالي التكلفة في الشهر وإجمالي التكاليف لكل منتج.

يقوم المدرب/ة بإعطاء مثال آخر المشاركين/ات: تخيلوا أن المرأة صاحبة المشروع تنتج وتبيع الكمية نفسها. أي ١,٥٠٠ كوب عصير ليمون كل شهر. لكن عوضاً عن بيعها للسوبر ماركت، تقوم هي ببيعها في السوق. فتصرف صاحبة المشروع ٤ ساعات كل يوم في تحضير عصير الليمون. الذهاب والعودة من وإلى السوبر ماركت، وبيعه هناك. يطلب المدرب/ة من أحد المشاركين/ات أن يقوم بالتعديلات اللازمة في الرسم البياني/النموذج.

يتم تلخيص عملية حساب تكلفة منتج: (مجموع التكاليف الشهرية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة)

إجمالي التكاليف في الشهر = تكاليف المواد في الشهر + تكاليف اليد العاملة في الشهر (رواتب أو عمالة مؤقتة) + تكاليف المعدات في الشهر + التكاليف المتغيرة في الشهر.

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف في الشهر}}{\text{عدد المنتجات في الشهر}} = \text{التكاليف لكل منتج}$$

الخطوة الخامسة - ٣٠ دقيقة

يتم تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات لكي تقوم كل منها بحساب التكاليف الخاصة بها. بإمكان المجموعات استخدام النتائج من مثال تصنيف الشعر في التمرين ١٩، أو مثال مشروع الإنتاج أو الخدمات الخاصة بالمشاركين/ات.

يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات استخدام "جدول التكلفة لكل وحدة: فارغ" (المعين التدريبي ١-٢١) وحساب:

- تكاليف المواد في الشهر.
- تكاليف العمل (اليد العاملة) في الشهر.
- تكاليف المعدات في الشهر (التلف).
- التكاليف المتغيرة في الشهر.
- إجمالي التكاليف في الشهر لكل منتج.

عندما يعمل المشاركون ضمن المجموعات، يقوم المدرب/ة بجولة بين المجموعات للمراقبة وتقديم المساعدة إذا لزم الأمر. بعد مضي ٣٠ دقيقة، يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات تعليق أوراق اللوح القلاب على الجدار، وبعدها ينتقل إلى تصحيح عمليات الحساب الواحدة تلو الأخرى حسب الحاجة.

الخطوة السادسة - ١٥ دقيقة

يشير المدرب/ة إلى نتائج الخطوة الرابعة ويطلب من المشاركين/ات تحديد سعر الكوب الواحد من عصير الليمون. كم ينبغي علينا تسعير الكوب الواحد من عصير الليمون؟ كيف يتم تحديد هذا السعر؟

يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات الإجابة. ويستمر الأمر إلى أن يتم تحديد المعايير الثلاثة الرئيسية للتسعير. يقوم المدرب/ة بتعليق بيان التسعير على الجدار، ويتم الاتفاق على سعر معين لعصير الليمون، ويتم تدوين السعر في خانة "سعرنا".

ومن ثم يقوم المدرب/ة بتلخيص معايير التسعير كما يلي:

١. التسعير حسب التكلفة: التكاليف الفعلية للمنتج + X%.
٢. التسعير حسب المنافسين: ما هو السعر الذي يحدده المنافسون؟
٣. التسعير حسب السوق: ما هو السعر الذي يستطيع الزبون أن يدفعه أو يبدي استعداداً لدفعه

الخطوة السابعة - ١٠ دقائق

يطلب المدرب/ة من المجموعات مناقشة الموضوع ضمن ١٠ دقائق واتخاذ القرار بشأن:

- ما هو السعر الذي ستبيعون لقاءه منتجكم أو خدمتكم؟
- كيف توصلتم إلى تحديد هذا السعر؟

بعد مرور ١٠ دقائق، يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات عرض نتائج نقاشاتهم.

الخطوة الثامنة - ١٠ دقائق

في الجلسة العامة، يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات العودة للنظر إلى إجمالي التكاليف لكل كوب عصير ليمون في تمرين "تحديد تكاليف عصير الليمون"، ويطرح عليهم الأسئلة التالية:

- إذا تم بيع عصير الليمون بهذا السعر، هل يتم تحقيق أي ربح؟ خسارة؟
- كم من الأكواب تبيعون؟ (١,٥٠٠ كوب في الشهر).
- ما هو المردود الذي حققونه من البيع؟ (سعر البيع X ١,٥٠٠ كوب) ما هي تكاليفكم لإنتاج ذلك العدد من أكواب عصير الليمون؟ (مجموع التكاليف لكل كوب X ١,٥٠٠ كوب) ما هو الأمر المميز بين هذين السعرين؟ (إنه السعر نفسه).
- إذاً، ما الذي يعنيه تحقيق نقطة التعادل (إجمالي المبيعات = إجمالي التكاليف). أي أنكم لا تحققون أية أرباح أو خسارة).

يشير المدرب/ة إلى السعر الذي قام المشاركون بتحديدده لقاء كل كوب عصير ليمون، ويطرح الأسئلة التالية:

- إن قمتم ببيع عصير الليمون لقاء هذا السعر، فهل تحققون أية أرباح؟ (نعم) كم تحققون من الأرباح لكل كوب؟ (الربح للكوب = سعر المبيع ÷ إجمالي التكاليف لكل كوب).
- كم تحققون من إجمالي الأرباح كل شهر؟ (الربح في الكوب X ١,٥٠٠ كوب).

الخطوة التاسعة - ٥ دقائق

يطلب المدرب/ة من المجموعات العودة إلى نتائجها في تمارين "تحديد التكلفة والتسعير"، ومناقشة ما يلي:

- إذا تم بيع المنتج بالسعر الذي تم تحديده، فكم يكون الربح لقاء كل منتج؟
- يدع المدرب/ة المجموعات تعمل لفترة محدودة لا تتجاوز ٥ دقائق، ومن ثمَّ يطلب منها تقديم النتائج.
- في ختام التمرين، يُطلب من المشاركين/ات إعادة ما يلي:
- كيفية حساب التكلفة للمنتج/الخدمة.
- كيفية تحديد سعر المنتج/الخدمة وأهمية إدخال تكاليف العمّال ضمن تلك العمليات الحسابية.

المعين التدريبي ٢٢ - ١

بيان التسعير

المنتج

إجمالي التكاليف لكل منتج

السعر لدى المنافسين سعرنا

السعر الذي يودّ الزبون دفعه.....

جدول التكلفة والسعر لكل وحدة: مثال مشروع "عصير الليمون الصحي للجميع"



المعين التدريبي ٢٢ - ٣

جدول التكلفة والسعر لكل وحدة:

مثال مشروع "عصير الليمون الصحي للجميع"

المنتج: عصير الليمون		الإنتاج الشهري: ١٥٠٠ كوب	
المواد الأولية	الكمية	سعر الوحدة	التكلفة
ليمون	١,٥٠٠ ليمونة	٨٠	١٢,٠٠٠
سكر	٢ كلغ	١,٥٠٠/كلغ	٣,٠٠٠
أكواب بلاستيكية	١,٥٠٠	٥٠	٧٥,٠٠٠
ماء شرب	٣٧٥ ليتر	١٦٠	٦٠,٠٠٠
قشبات	١٥ كيسا	٥٠٠/الكيس	٧,٥٠٠
المعدات	سعر الشراء	عدد أشهر استخدامها	
سكين	١,٥٠٠	١٢ شهرا	١٢٥
عصارة	٢,١٠٠	٦ أشهر	٣٥٠
لوح التقطيع	١,٥٠٠	٢٤ شهراً	٦٢,٥٠
مرطبان كبير	٥٠٠٠	١٢ شهراً	٤١٦,٦٧
تكاليف العمل			
وقت العمل	٢٥ ساعة	١٠٠٠/الساعة	٢٥,٠٠٠
التكاليف المتغيرة			
ماء التنظيف	٣م ٠,٥	٣م/٥٠٠	٢٥٠
النقل			٢٠٠٠
			٢٩٣,٧٠٤,١٧
مجموع التكاليف في الشهر			
مجموع التكاليف لكل منتج / خدمة			١٩٥,٨٠

التمرين ٢٣: أدوات مسك الحسابات

الأهداف:

- معرفة أهمية مسك / تنظيم الحسابات من أجل إدارة المشروع بنجاح.
- التعرف على السجلات والقوائم المالية والمحاسبية الأساسية للمشروع.

مدة التمرين:

١٠٠-٢٠٠ دقيقة، حسب المستوى العلمي للمشاركين/ات ودرجة اهتمامهم بالتمرين.

ترتيب القاعة:

- بشكل U.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٢٣-١: ماذا يعنى مسك (تنظيم) السجلات.
- المعين التدريبي ٢٣-٢: السجل النقدي: فارغ.
- المعين التدريبي ٢٣-٣: سجل حسابات الزبائن: فارغ .
- المعين التدريبي ٢٣-٤: مسك (تنظيم) سجلات مشروع الحبوب للسيدة سهام.
- المعين التدريبي ٢٣-٥: دفتر سجلات المشروع: فارغ.
- المعين التدريبي ٢٣-٦: قائمة الأرباح والخسائر: لمشروع القرية الجماعي "نساء ينسجن من أجل التيسير المادي".
- المعين التدريبي ٢٣-٧: عملية نظام مسك (تنظيم) السجلات .
- المعين التدريبي ٢٣-٨: الرسم البياني للتدفقات النقدية.
- المعين التدريبي ٢٣-٩: خطة التدفقات النقدية رقم ١ محلّ رغد التجاري.
- المعين التدريبي ٢٣-١٠: خطة التدفقات النقدية رقم ٢ محلّ رغد التجاري.
- المعين التدريبي ٢٣-١١: خطة التدفقات النقدية: فارغة.
- المعين التدريبي ٢٣-١٢: النقاط الأساسية فى الإدارة المالية.

الجلسات ذات الصلة:

- التمرين ٢١: كيفية إدارة أموالك.

التحضير:

للخطوة الأولى من التمرين، يقوم المدرّب/ة بإحضار دفاتر مسك (تنظيم) سجلات فعلية (أمثلة من المشروعات التابعة للمدرّبين/ات و/أو للمشاركين/ات سواء كانت خاصة بفردي، عائلة، أو مجموعة).

ملاحظات لفريق التدريب:

إن هذا التمرين يُعرّف المشاركين/ات على الأدوات المعنية بالإدارة المالية ومسك حسابات المشروع. وهو لا يشمل تمارين حسابية حول قوائم الربح والخسارة، والتدفق النقدي - فتلك التمارين متوفرة في مصادر أخرى مثل "ابدأ وحسن مشروعك" (SIYB)، التابع لمنظمة العمل الدولية. وفي أدلة تدريب أخرى في مجال الأعمال. يجب على المشاركين/ات أن تكون لديهم مهارات الكتابة والقراءة العملية الأساسية لكي يتمكنّ من فهم الأرقام المستخدمة في أمثلة قائمة الربح والخسارة وخطط التدفق النقدي. إذا أبدى المشاركون الرغبة في تعلّم المزيد حول هذا النوع من الأدوات، يجب على المدرب/ة إبلاغهم عن فرص التدريب والكتب المتوفرة حول مسك حسابات المشروع في منطقتهم السكنية.

يقوم المدرب/ة بتوزيع الدليل المرجعي السريع على المشاركين/ات: المصطلحات المالية المستخدمة في مجال الأعمال (في الخطوة الثالثة). ويستخدم الرسوم التوضيحية في الدليل عند شرح المفاهيم والمصطلحات الجديدة لمساعدة المشاركين/ات الذين يتمتعون ببعض القدرة على القراءة والحفظ.



خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٣٥ دقيقة

يشير المدرب/ة إلى التمرين ٢١ "كيفية إدارة أموالك" حيث جرى النقاش مع المشاركين/ات حول طرق التحكم بالسيولة النقدية.

ما هو مسك (تنظيم) السجلات؟

يقوم المدرب/ة بالتعريف عن الموضوع من خلال سؤال المشاركين/ات عمّا يعرفونه حول مسك (تنظيم) سجلات المشروع. وما إذا كانوا يحتفظون حالياً بأية سجلات للمشروع. أو إن كانوا قد قاموا بذلك من قبل. يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات مشاركة زميلاتهم/زملائهم بالوسائل التقليدية المعتمدة لتابعة عملية تدفقاتهم المالية. أيضاً، بالإمكان محاولة مساعدة المجموعات ذات المستوى العلمي المحدود من خلال السعي إلى إيجاد رسوم توضيحية مرتكزة على معلومات وجارب محلية، من خلال تقديم المعين التدريبي ١-٢٣ على ورقة اللوح القلاب أو على شفافية:

مسك (تنظيم) السجلات يعني تسجيل البيانات التالية:

- قيمة إيرادات المشروع.
- قيمة نفقات المشروع.
- قيمة الديون المستحقة الدفع من قبل عدد من الأشخاص.
- قيمة الديون المستحقة عليك لأشخاص آخرين.

يتم إعطاء أمثلة حول الأموال الواردة والصادرة من المشروع. ويطلب المدرب/ة من المشاركين/ات إعطاء بعض الأمثلة الإضافية.

يشير المدرب/ة إلى المناقشة في التمرين (٢١) حول إيجابيات عملية مسك (تنظيم) السجلات. ويتم تلخيصها كما يلي:

- **السجلات تساعد على ضبط أموالكم النقدية:** تظهر سجلاتكم المبالغ المالية التي يجب أن تكون متوفرة في مشروعكم في أي مرحلة من المراحل. يجب استخدام السجلات للتأكد من عدم فقدان/ ضياع أموالكم، ومن أنها مُبرّرة محاسبياً.
- **السجلات تظهر لكم سير العمل في مشروعكم:** تساعدكم سجلاتكم على تحديد المشاكل قبل فوات الأوان. يجب استخدام السجلات لتحديد أي خطأ ما، مثلاً: ارتفاع في التكاليف، انخفاض في نسبة المبيعات، وجود أي تسرب في السيولة (خطأ في استخدام الأموال من قبلك أو من قبل أي شخص آخر)... إلخ.
- **السجلات تُظهر للآخرين سير العمل في مشروعكم:** يجب أن تتوفر لديكم سجلات صحيحة عند التقدم بطلب للحصول على قرض ودفق الضرائب المتوجبة. ويجب استخدام السجلات لإثبات أن كل شيء يسير على ما يرام في مشروعكم وأنكم تمسكون بزمam الأمور.
- **السجلات تساعدكم على التخطيط للمستقبل:** تظهر لكم السجلات مدى سير مشروعكم بشكل جيد في الماضي وفي الفترة الحالية. حين تعلمون ما هي مواطن الضعف والقوة في مشروعكم، يمكنكم أن تخططوا بشكل مناسب للمستقبل.
- **السجلات تساعدكم على تذكّر المدينين والدائنين:** تساعدكم السجلات على معرفة المبلغ الإجمالي المستحق على زبائنكم، بالإضافة إلى أسمائهم. وتساعدكم السجلات على تذكّر المبالغ المتوجبة عليكم دفعها للآخرين (مثلاً، الموزعين أو الممولين).

يجب على نظام مسك (تنظيم) السجلات أن يكون بسيطاً قدر المستطاع. يشرح المدرب/ة للمشاركين/ات أنه يجب على النظام أن يتضمن المعلومات التي يتوجب عليهم تدوينها في السجلات من أجل الإدارة المالية للمشروع – وليس أكثر!

بالنسبة إلى المجموعات ذات المستوى العلمي المحدود، يجب على المدرب/ة مناقشة مدى إمكانية توفر أشخاص يمكنهم مساعدة المشاركين/ات على إعداد سجلات مشاريعهم بعد انتهائهم من الدورة التدريبية (الأولاد الأكبر سناً في الأسرة، الزوج، أحد الأقارب، أحد الأصدقاء، أو أحد الشركاء في المشروع). على المدرب/ة تشجيع المشاركين/ات على تعلم القراءة والكتابة والحساب.

يجب على المدرب/ة ربط المناقشة بموضوع المساواة بين الجنسين. وذلك، من خلال طرح الأسئلة التالية على المشاركين/ات:

- من من الزوجين يقوم عادةً بمسك (تنظيم) السجلات؟ ولماذا؟

قد يجيب المشاركون أن الأزواج هم الذين يقومون عادةً بهذه المهمة لأن الزوجات لا يستطعن القراءة أو الكتابة (عدم المساواة بين الجنسين في العلم). أو نظراً لانهماكهن في الأعمال المنزلية (عدم المساواة

بين الجنسين في تقاسم أعباء العمل). يجب على المدرب/ة التشديد على أن قيام الزوج وحده بمسك (تنظيم) السجلات قد يؤدي إلى مشاكل. فقد تكون المرأة/الزوجة غير مطلعة على كامل العمليات التجارية؛ الأمر الذي يحدّ من مشاركتها بشكل كافٍ في عملية صنع القرار فيما يخص المشروع. ويجب مناقشة ما يمكن عمله لتشجيع/مساعدة النساء على المشاركة في عملية مسك (تنظيم) السجلات. غير أن المشكلة الأخرى هي أن بعض النساء اللواتي يتولين مهمة مسك (تنظيم) السجلات، ولكنهنّ لا يشاركن في عملية اتخاذ القرار. عليهنّ تعلم كيفية التفاوض من أجل المشاركة في هذا الدور بفعالية. يجب على المدرب/ة مناقشة السبل المختلفة لتشجيع الأزواج والزوجات على ذلك.

الخطوة الثانية - ٢٠ دقيقة

يشرح المدرب/ة للمشاركين/ات أنه، خلال هذه الخطوة، سيتم تعلّم كيفية إدخال البيانات في السجل النقدي وفي سجل حسابات الزبائن.

يقوم بوضع المعين التدريبي ٢٣-٢ ٢ (السجل النقدي) والمعين ٢٣-٣ (سجل حسابات الزبائن) على اللوح، ويشرح الهدف من كل عمود.

يعطي المدرب/ة بعض الأمثلة، كما يلي:

- يوم الاثنين من الأسبوع الماضي، قامت امرأة ببيع ١٠ برتقالات لقاء ١٠ (وحدات نقدية).
- في اليوم نفسه، دفعت مبلغ ٣ (وحدات نقدية) لقاء أكياس من النايلون.
- في اليوم التالي، باعت المرأة ١٠١ برتقالة إلى مطعم لقاء ٦٠ (وحدة نقدية) على أن تتقاضى المبلغ بعد خمسة أيام.
- يوم السبت، استلمت المرأة مبلغ ٦٠ (وحدة نقدية) من المطعم.

يقوم المدرب/ة بعرض طريقة تسجيل تلك البيانات، ويشرح للمشاركين/ات أنه بإمكان المرأة صاحبة المشروع، في أي وقت من الأوقات، معرفة كمّية النقود التي يجب أن تكون لديها.

يقدم المدرب/ة المزيد من الأمثلة ويطلب من المشاركين/ات تسجيل البيانات بأنفسهم، ويجري التصحيح حسب الحاجة.

ملاحظة: إن الأمثلة التي تتضمن عمليات بيع/شراء نقدية وبالدين تساعد على فهم وظيفة سجل حسابات الزبائن. غير أنه، قد تكون الأمثلة صعبة بالنسبة إلى بعض المشاركين/ات. في هذه الحالة، بالإمكان البدء بشرح العمليات النقدية، في الأول، ومن ثمّ، يتم شرح عمليات البيع/الشراء بالدين بعد أن يكون المشاركون قد فهموا وظيفة السجل النقدي.

يجب على المدرب/ة تشجيع المشاركين/ات على طرح الأسئلة حول كيفية مسك (تنظيم) السجلات ومعالجة الموضوع حسب الحاجة.

الخطوة الثالثة - ٣٠ دقيقة

يقوم المدرب/ة بتوزيع نسخ من المعين التدريبي ٢٣-٢ (السجل النقدي)، ٢٣-٣ (سجل حسابات الزبائن) ٢٣-٤ (مشروع السيدة سهام)، ويقوم بمراجعة تفاصيل المعين التدريبي ٢٣-٤ مع المشاركين/ات وتوضيحها حسب الحاجة.

يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات العمل ضمن مجموعات من فَردين لمدة ٢٠ دقيقة، من بعدها، يطلب منهم تعبئة السجل النقدي وسجل حسابات الزبائن حسب البيانات المذكورة في المعين التدريبي ٢٣-٤.

يطلب المدرّب/ة من كل ثنائي عرض عمله على اللوح. بعد كل عرض. يطلب المدرّب/ة من باقي المجموعة التعليق أو طرح الأسئلة على الثنائي للإجابة عليها ومعالجتها.

الخطوة الرابعة - ٤٠ دقيقة

إذا احتاج المشاركون إلى أدوات مسك (تنظيم) سجلات أكثر تقدماً. بالإمكان تقديم دفتر السجلات. سجل البنك. نظام المستندات وقائمة الربح والخسارة.

أيضاً. بالإمكان شرح أدوات مسك (تنظيم) السجلات الأساسية ذات العلاقة (انظر أدناه) والطلب من المشاركين/ات اختيار الأداة التي يرغبون في اختيارها للبدء باستخدامها في مشروعاتهم.

• **دفتر السجلات:** يعرض المدرّب/ة نموذجاً عن دفتر السجلات (المعين التدريبي ٢٣-٥). ويشرح أن دفتر السجلات هو نسخة أكثر تعقيداً عن السجل النقدي. فهو المركز لعمليات مسك (تنظيم) السجلات. فعند إجراء كل عملية تجارية. لا يتم فقط تسجيل المبالغ المدفوعة أو المستلمة. بل أيضاً. غرض استخدام تلك المبالغ. وضمن أعمدة مستقلة. في العادة. يتضمّن دفتر السجلات أعمدة للـ"مبيعات". "المواد الأولية". "تكاليف العمال" (اليد العاملة). "المعدات". "الكهرباء" ... إلخ.

يجب على المدرّب/ة تفسير أهمية استخدام دفتر السجلات التي تميّزه عن السجل النقدي. فدفتر السجلات يسهّل للمرأة صاحبة المشروع معرفة حجم مبيعاتها في الشهر. كما يمكنها معرفة قيمة مصاريفها على المواد الأولية. تكاليف العمال. الكهرباء... إلخ.

يشرح المدرّب/ة للمشاركين/ات ضرورة تسجيل بيانات العمليات التجارية لحظة حصولها.

• **سجلّ البنك:** إذا كان لدى صاحب المشروع حساب مصرفي أو حساب ضمن مجموعة قروية. يجب عليه متابعة التغييرات الحاصلة من خلال دفتر حسابه الخاص.

ملاحظة: في حال قيام صاحب المشروع بوضع مبالغ نقدية واردة من المشروع في حسابه البنكي الخاص. يجب عليه تسجيل تلك العملية في دفتر السجلات تحت قسم "الأموال الصادرة". وفي سجل البنك تحت قسم "الأموال الواردة".

• **المستندات:** تشكل المستندات دليلاً خطياً لأي عملية تجارية. حتى ولو كانت خاصة بمبالغ صغيرة كالطوابع البريدية أو المبيعات النقدية الصغيرة. في أنظمة مسك (تنظيم) السجلات. يُطلق على الإيصالات. أو أية إثباتات خطية أخرى مرتبطة بالعمليات التجارية. اسم "مستندات". فيما يلي بعض الأمثلة عن الأدلة الخطية:

- نسخ عن الإيصالات التي يتم تسليمها للزبائن بعد شرائهم السلع منك.

- إيصالات أو فواتير يتم استلامها عند شراء السلع أو المواد الأولية من الموزعين. أو الإيصالات المرتبطة بتسديد الإيجار الشهري أو فاتورة الكهرباء.

في حال عدم توفر أي دليل خطي رسمي. يجب على أصحاب المشروعات تسجيل تفاصيل المعاملة التجارية بأنفسهم على ورقة بيضاء: تاريخ حصول العملية التجارية. اسم الزبون. السلعة. والمبلغ الوارد أو المدفوع. في حال وجود أخطاء في السجلات. تساعد المستندات على معرفة مواقع الأخطاء لأنها تشكل الدليل على ما حصل (أي. العملية التجارية).

• **يتم إعطاء رقم لكل مستند** (رقم ١ = المعاملة الأولى خلال السنة... إلخ). بعد تسجيل جميع المستندات في دفتر السجلات. يتم تنظيمها حسب التسلسل الرقمي.

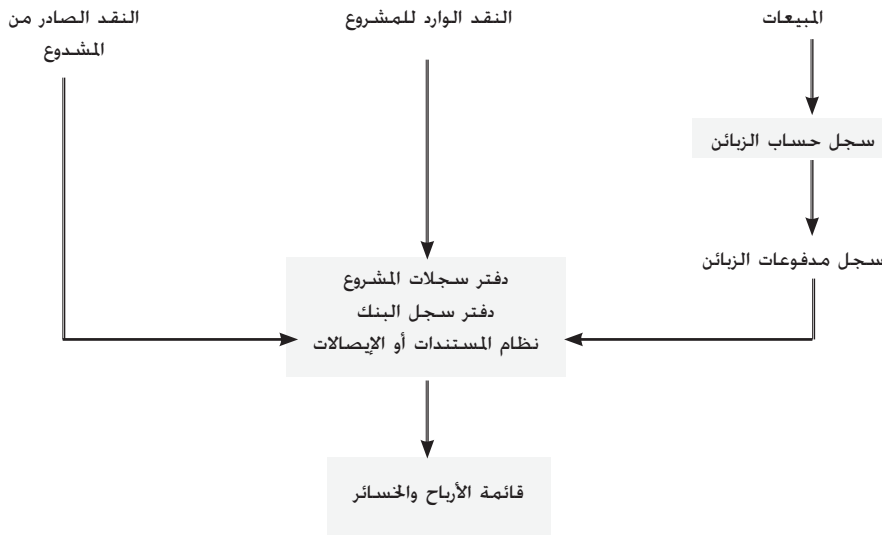
• **قائمة الربح والخسارة:** لمعرفة سير الأعمال في مشروعك. يتم استخدام البيانات المدوّنة في دفتر السجلات لإعداد قائمة الربح والخسارة:

- بالإمكان جمع العناصر المشابهة مع بعضها البعض. كالمبيعات. مشتريات المواد. أجور

الموظفين وعناصر النفقات المتكررة. وتظهر تلك كقيمة واحدة في قائمة الربح والخسارة لتمثل جميع العمليات التجارية الحاصلة طيلة الفترة الزمنية التي تغطيها القائمة.

- لاستكمال قائمة الربح والخسارة، يجب طرح جميع التكاليف من المبيعات. حين تكون المبيعات أكثر من التكاليف، يدل ذلك على أن المشروع قادر على تحقيق الأرباح. غير أنه، عندما تكون المبيعات أقل من التكاليف، يدل ذلك على احتمال تعرّض المشروع للخسارة.
- يجب على كل مشروع أن يكون لديه قائمة ربح وخسارة في نهاية كل عام. كذلك، تقوم بعض المشروعات بإعداد قائمة الربح والخسارة كل شهر، ثلاثة أشهر، أو كل ستة أشهر.
- يعرض المدرب/ة على المشاركين/ات مثالاً حول الربح والخسارة لدى مشروع القرية الجماعي "نساء ينسجن من أجل التيسير المادي" (المعين التدريبي ٢٣-١). ويطلب منهم مراجعة الأرقام المذكورة. يطرح المدرب/ة السؤال التالي على المشاركين/ات: هل تحقّقون أرباحاً كل شهر؟ الإجابة هي: لا. يسأل: هل يشكل ذلك مشكلة بالنسبة إليكم؟ الإجابة هي: لا. فإن كانوا يحضرون قائمة بالربح والخسارة، لا بد من أن يكونوا مدركين أنهم لن يتمكنوا من تحقيق أي دخل خلال شهرين من العام عندما يضطّرون إلى تخصيص هذين الشهرين للحياكة، في حين أن الإنتاج سيزداد خلال شهرين آخرين، مما يجعل المشروعات مدرة للربح على مدار السنة. الإجابة هي: نعم، إن لم يكن لدى أصحاب/صاحبات المشروعات قائمة بالربح والخسارة، فقد يُفاجأ البعض، وخاصة أصحاب/صاحبات المشروعات المبتدئين، عندما يدركون أنهم قد لا يحقّقون أي دخل خلال ٦ أشهر تقريباً.

بعد مناقشة الأدوات الخمس الرئيسية لمسك (تنظيم) السجلات، يقوم المدرب/ة بعرض الرسم البياني الذي يشرح "أسلوب عمل نظام مسك (تنظيم) السجلات". وذلك، للتمكن من تكوين فكرة واضحة عن نظام مسك (تنظيم) السجلات (المعين التدريبي ٢٣-٧).



الخطوة الخامسة - ٢٠ دقيقة (اختيارية)

يشرح المدرب/ة للمشاركين/ات أن هناك العديد من المشروعات التي تستخدم **خطة التدفق النقدي**. وتُظهر هذه الخطة كمية النقود المتوقع ورودها وخروجها من المشروع كل أسبوع، أو كل شهر، وهي تساعد على التأكد من أن المشروع لن يخلو من السيولة النقدية في أي وقت من الأوقات.

يتم عرض الرسم البياني للتدفق النقدي (المعين التدريبي ٢٣-٨) ويتم شرحه كالتالي: يتم إعداد خطة التدفق النقدي عادة لتشمل عدداً من الأشهر، أي من ٣ إلى ١٢ شهراً، وهي تتضمن عدداً من العمليات النقدية الواردة، وأخرى للعمليات النقدية الخارجة.

الرسم البياني للتدفقات النقدية

النقود الواردة:

- الأموال النقدية في بداية الشهر.
- الأموال النقدية الناجمة عن المبيعات.
- أي أنواع أخرى من الأموال النقدية الواردة.

النقود الصادرة:

- الأموال النقدية الصادرة (المدفوعة) لتكاليف المواد المباشرة.
- الأموال النقدية الصادرة لتكاليف اليد العاملة المباشرة .
- الأموال النقدية الصادرة للتكاليف غير المباشرة .
- الأموال النقدية الصادرة للاستثمارات المخطط لها (مثلاً: المعدات).
- أي نوع آخر من المدفوعات.

مجموع الأموال النقدية الواردة ناقص مجموع الأموال النقدية الصادرة



الأموال النقدية المتبقية في نهاية الشهر

بصفتكم أصحاب/صاحبات مشروعات. عليكم التأكد من أنكم تملكون الأموال النقدية الكافية لدفع التكاليف المستوجبة. حتى ولو حققت مشروعاتكم أرباحاً جيدة على مدار سنة كاملة. فقد تواجهون نقصاً في السيولة خلال السنة. يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات إعطاء بعض الأمثلة ويجري التلخيص كما يلي:

- يجب عليكم شراء السلع أو المواد الأولية للتمكّن من صنع المنتجات قبل بيعها. وذلك يعني أن الأموال النقدية ستخرج من المشروع قبل أن ترد إليها.
- بيع المنتجات بالدين: يشتري زبائنكم المنتجات إنما يدفعون لكم ثمنها لاحقاً.
- عليكم أن تدفعوا الإيجار أو رسوم التسجيل في بداية السنة مما يؤدي أيضاً إلى خروج الأموال النقدية من المشروع قبل دخولها.

لمعرفة إن كنتم ستملكون الكمية الكافية من النقود على مدار السنة. يجب أن تقوموا بإعداد خطة تدفق نقدي شبيهة بتلك التي أعدتها "رغد" محلها التجاري. يقوم المدرب/ة بعرض ومناقشة خطة التدفق النقدي رقم ١ التي أعدتها رغد (المعينة التدريبي ٢٣-٩). يسأل المشاركون/ات إن كانت هناك أموال نقدية كافية في المشروع. الإجابة 'لا'. وذلك، لأن رغد تسمح لعدد كبير من الزبائن بشراء المنتجات بالدين.

يقوم المدرب/ة بدعوة المشاركين/ات إلى تحديد فوائد إعداد خطط التدفقات النقدية ويتم تلخيصها كما يلي:

- الاستفادة من فرصة تلقي الإنذار المسبق حول حصول أي نقص في السيولة في المستقبل.
- إمكانية التحكم بعملية التدفق النقدي بشكل أفضل (الأموال الواردة - الأموال الصادرة).
- إمكانية توقع المشاكل الخاصة بالتدفق النقدي قبل حصولها.
- إمكانية الحصول على السيولة (الأموال النقدية) عند الحاجة إليها.

الخطوة السادسة - ٢٠ دقيقة (اختياري)

المدينون والدائنون: يتم التعريف بمفهومي المدينين والدائنين:

- إن الأشخاص الذين يدينون للمشروع بأي مبلغ من المال هم المدينون (الذم المدينة المستحقة القبض).
- والأشخاص الذين يدين لهم المشروع بالمال هم الدائنون (الذم الدائنة المستحقة الدفع).

يقوم المدرب/ة بمناقشة تأثير المدينين والدائنين على المشروع. وكيف يمكن ملاحظة ذلك عند النظر إلى خطة التدفق النقدي. ويشير المدرب/ة إلى مثال محل رغد التجاري. في شهر آذار/مارس، لم يكن المشروع لديه ما يكفي من الأموال النقدية. يعرض المدرب/ة على المشاركات خطة التدفق النقدي الثانية التي أعدتها رغد (المعين التدريبي ٢٣-١٠): لنفترض أن جميع مديني رغد سيدفعون لها ديونهم قبل شهر من استحقاق الدين. هل سيصبح هناك أموال لدى المشروع؟ نعم! هل سيحقق المشروع أرباحاً أكثر؟ لا! (إلا في حال تمكنت رغد من فرض نسبة من الفوائد على الأشخاص الذين لا يسددون ديونهم في الوقت المحدد). يشرح المدرب/ة أن البيع بالدين يشكل سبباً رئيسياً لفشل المشروع. وذلك لأن العديد من الأشخاص يعجزون عن دفع ديونهم. يتم توزيع نسخة فارغة عن خطة التدفق النقدي (المعين التدريبي ٢٣-١١). في حال أبدى المشاركون اهتماماً بالحصول عليها.

في الختام، يتم تلخيص النقاط الأساسية في الإدارة المالية^(١) وتوزيع نسخة على المشاركين/ات (المعين التدريبي ٢٣-١١).

- **تحديد التكاليف بما فيها تكاليف العمل.** لديك مشروع تهدف من خلاله إلى كسب المال من أجلك ومن أجل العائلة. الوقت من ذهب. حين تدير مشروعكم، تعجز عن القيام بأعمال أخرى. اطرح هذا السؤال على نفسك: هل لدي وقت؟ هل الأرباح التي أحققها من المشروع كافية لتبرير الوقت الذي أخصصه للمشروع؟
- **تحديد نقطة التعادل في المشروع:** إنها أقل كمية ممكنة يجب عليك توليدها لكي تتمكن من تغطية التكاليف كلها. إن الربح الذي تحققه هو المبلغ المتبقي بعد تغطية جميع نفقاتك.
- **تحديد السعر:** يعتمد السعر على كمية التكاليف اللازمة لإدارة المشروع. الأسعار التي يفرضها المنافسون، والأسعار التي يستطيع الزبائن أو هم على استعداد لدفعها مقابل المنتج.
- **اتخاذ القرارات استناداً إلى توقعات البيع والنفقات.** يجب على أصحاب المشروعات أن يكونوا واقعيين. وألا يخشوا مراجعة حساباتهم أكثر من مرة.
- **اتباع نظام مسك (تنظيم) دفاتر سجلات المشروع.** التحقق دورياً من كمية السيولة الموجودة في المشروع والتأكد من تطابقها مع سجلات المشروع.
- **القيام بتلك التمارين المالية بشكل متواصل/ دوري وليس مرة واحدة.** الحرص على مواصلة تحديث نظام مسك (تنظيم) السجلات في المشروع. والتحقق بشكل منتظم من الأرباح. والتأكد من توفر السيولة الكافية للأسابيع أو الأشهر المقبلة.

(١) المصدر: مستوحى من "من العيش الرغد إلى التوظيف الذاتي. دليل للمرأة التي تود أن تحدث تغييراً في حياتها". إعداد ميلاني بوفيل وماري مورغان. كندا، للبرنامج المالي الاجتماعي التابع لمنظمة العمل الدولية، ٢٠٠٣.







المعين التدريبي ٢٣ - ١

ماذا يعني مسك (تنظيم) السجلات

إن عملية مسك (تنظيم) السجلات تعني تدوين:

- المبالغ المالية التي يتلقاها مشروعك.
- المبالغ المالية التي ينفقها مشروعك.
- عدد الأشخاص الذين يدينون لك بالمال.
- المبالغ التي تدين بها لأشخاص آخرين.

المعين التدريبي ٢٣ - ٢ السجل النقدي: فارغ

التاريخ	السند / الفاتورة	البيان (الحركة / العملية)	المدفوعات (الأموال الصادرة)	المقبوضات (الأموال الواردة)	الرصيد
					



المعين التدريبي ٢٣ - ٣

سجل حسابات الزبائن: فارغ

الزبون:

التاريخ	البيان	الكمية	قيمة الدين	المبلغ المدفوع	الرصيد	التوقيع



المعين التدريبي ٢٣ - ٤

مسك (تنظيم) سجلات مشروع الحبوب للسيدة سهام

- في الصباح الباكر من يوم ٩/١. تملك السيدة سهام في مشروعها ٣٠٠ جنية.
- في تاريخ ٩/١: باعت السيدة سهام ١٠٠ كلف من الفول لمطعم السيدة ليلي لقاء ٧٠ جنية. دفعت ليلي ٢٠ جنية نقداً واقترضت ٥٠ جنية.
- في تاريخ ٩/٢: دفعت السيدة سهام ١٥٠ جنية لقاء ٣٠٠ كلف من حبوب الفول.
- في تاريخ ٩/٢: تسلّمت السيدة سهام ٤٠ جنية.
- في تاريخ ٩/٣: باعت السيدة سهام. مطعم السيدة ليلي ٣٥ كلف من الفول لقاء ٣٥ جنية ديناً.
- في تاريخ ٩/٤: دفعت السيدة ليلي للسيدة سهام ٧٠ جنية.
- الرجاء تدوين تلك العمليات التجارية في نظام مسك (تنظيم) سجلات مشروع السيدة سهام.

المعين التدريبي ٢٣ - ٥ دفتر سجلات المشروع: فارغ

الحركة ١:

الأموال الواردة - الصادرة حسب
نوع التكلفة والدخل

التكاليف الإدارية والعمومية	تكلفة المعدات	تكلفة العمالة	تكلفة المواد	المبيعات	السيولة (الأموال النقدية)			التفاصيل	التاريخ
					الرصيد	الصادر	الوارد		

أنت بحاجة لمعرفة كيف أنفقت أموالك. عند كل عملية إنفاق. أدخل المبلغ الذي قمت بإنفاقه في العمود المُخصَّص للنفقات والذي يبين لك الهدف الذي أنفقت أي مبلغ من أجله. في نهاية الشهر. يمكنك بسهولة معاينة نفقاتك في مختلف أنواع التكاليف.

أنت بحاجة لمراقبة الحسابات المالية في مشروعك. عند كل عملية تجارية تقوم بها. يجب عليك تدوين قيمة الدخل أو النفقات في عمود الأموال النقدية أو البنك.

قائمة الأرباح والخسائر لمشروع القرية الجماعي "نساء ينسجن من أجل التيسير المادي"



المعين التدريبي ٢٣ - ٦

قائمة الأرباح والخسائر

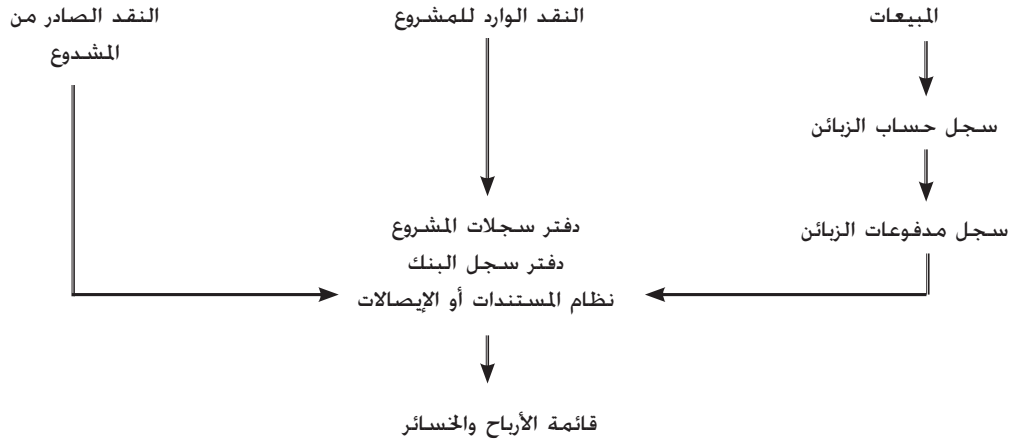
لمشروع القرية الجماعي "نساء ينسجن من أجل التيسير المادي"



الأشهر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	المجموع
الإيرادات من المبيعات	٢٠	١٠	٢٠	١٠	٥٠	٢٠	٠	٢٠	٥٠	٢٠	٠	٢٠	٢٤٠
التكاليف	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٢٠
الربح أو الخسارة لكل شهر	١٠	٠	١٠	٠	٤٠	١٠	(١٠)	١٠	٤٠	٤٠	(١٠)	١٠	١٢٠
تراكم الربح أو الخسارة	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٦٠	٧٠	٦٠	٧٠	١١٠	١٥٠	١٤٠	١٥٠	١٥٠



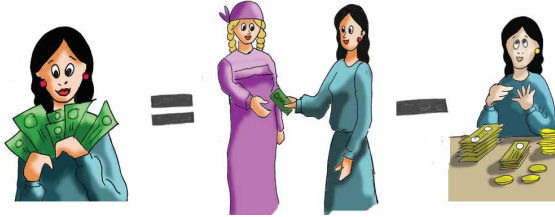
المعين التدريبي ٢٣ - ٧ عملية نظام مسك (تنظيم) السجلات



المعين التدريبي ٢٣ - ٨

الرسم البياني للتدفقات النقدية^(١)

النقود الواردة:



- الأموال النقدية في بداية الشهر.
- الأموال الواردة من المبيعات.
- أية أنواع أخرى من النقود الواردة.

النقود الصادرة:

- الأموال النقدية الصادرة (المدفوعة) لتكاليف المواد المباشرة.
- الأموال النقدية الصادرة لتكاليف اليد العاملة المباشرة.
- الأموال النقدية الصادرة للتكاليف غير المباشرة.
- الأموال النقدية الخارجة للاستثمارات المخطط لها (مثلاً: المعدات).
- أي نوع آخر من المدفوعات.



النقود الواردة - النقود الصادرة = النقود المتبقية في نهاية شهر

(١) في هذا الرسم البياني للتدفقات النقدية، الأموال النقدية تعني الأموال الحالية (العملة الورقية والمعدنية) والأموال الموجودة في الحساب البنكي الخاص بمشروعك.



المعين التدريبي ٢٣ - ٩ خطة التدفقات النقدية رقم ١ محلّ رغد التجاري

الأشهر	كانون ثان/ يناير	شباط/ فبراير	آذار/ مارس	نيسان/ إبريل	أيار/ مايو	حزيران/ يونيو	
المال المتوفر في بداية الشهر(رصيد بداية الفترة)	٧٠٠٠	٥٤٠٠	٣٨٠٠	(٢٣٠٠)	٢٤٠٠	١٣٥٠	الأموال الواردة
المبيعات نقداً	٧٥٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٧٥٠٠	١٢٥٠٠	
الأموال النقدية من المبيعات بالدين	-	٢٥٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	١٥٠٠	
أموال أخرى واردة	-	-	-	١٢٠٠٠	-	-	
مجموع الأموال في هذا الشهر	١٤٥٠٠	١٣٩٠٠	١١٨٠٠	١٨٢٠٠	١٢٤٠٠	١٥٣٥٠	
عمليات الشراء نقداً	٢٠٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٥٠٠٠	الأموال الصادرة
أموال مدفوعة لعمليات الشراء بالدين	-	-	٥٠٠	٧٥٠	١٠٠٠	٧٥٠	
أجور موظفين	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	
إيجار	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	
تسديد القرض	-	-	١٠٠٠	-	-	١٠٠٠	
فائدة على قرض	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٥٥٠	٥٥٠	٥٥٠	
متفرقات	١٥٠٠	١٥٠٠	٣٠٠٠	٦٥٠٠	١٥٠٠	٣٠٠٠	
مجموع الأموال المدفوعة هذا الشهر	٩١٠٠	١٠١٠٠	١٤١٠٠	١٥٨٠٠	١١٠٥٠	١٥٣٠٠	
الأموال المتوفرة في نهاية الشهر (رصيد نهاية الفترة)	٥٤٠٠	٣٨٠٠	(٢٣٠٠)	٢٤٠٠	١٣٥٠	٥٠	

المصدر: كتيب "حسن مشروعك" (الإصدار الثالث ١٩٩١). ميزانية التدفق النقدي

المعين التدريبي ٢٣ - ١٠

خطة التدفقات النقدية رقم ٢ محلّ رغد التجاري

تخلوا أن جميع الدينين سيسددون ديونهم قبل شهر من استحقاقها

الأشهر	كانون ثانٍ/ يناير	شباط/ فبراير	آذار/ مارس	نيسان/ إبريل	أيار/ مايو	حزيران/ يونيو	
المال المتوفر في بداية الشهر (رصيد بداية الفترة)	٧٠٠٠	٧٩٠٠	٥٨٠٠	٢٠٠	٤٩٠٠	٢٨٥٠	الأموال الداخلية
المبيعات نقداً	٧٥٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٧٥٠٠	١٢٥٠٠	
الأموال النقدية من المبيعات بالدين	٢٥٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	١٥٠٠		
أموال أخرى داخلية	-	-	-	١٢٠٠٠	-	-	
مجموع الأموال في هذا الشهر	١٧٠٠٠	١٥٩٠٠	١٤٣٠٠	٢٠٧٠٠	١٣٩٠٠	١٥٣٥٠	
عمليات الشراء نقداً	٢٠٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٥٠٠٠	الأموال الخارجية
أموال مدفوعة لعمليات الشراء بالدين	-	-	٥٠٠	٧٥٠	١٠٠٠	٧٥٠	
أجور موظفين	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	
إيجار	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	
تسديد القرض	-	-	١٠٠٠	-	-	١٠٠٠	
فائدة على قرض	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٥٥٠	٥٥٠	٥٥٠	
متفرقات	١٥٠٠	١٥٠٠	٣٠٠٠	٦٥٠٠	١٥٠٠	٣٠٠٠	
مجموع الأموال المدفوعة هذا الشهر	٩١٠٠	١٠١٠٠	١٤١٠٠	١٥٨٠٠	١١٠٥٠	١٥٣٠٠	
الأموال المتوفرة في نهاية الشهر (رصيد نهاية الفترة)	٧٩٠٠	٥٨٠٠	٢٠٠	٤٩٠٠	٢٨٥٠	٥٠	

المعين التدريبي ٢٣ - ١١ خطة التدفقات النقدية: جدول فارغ

الأشهر	كانون ثانٍ/ يناير	شباط/ فبراير	آذار/ مارس	نيسان/ إبريل	أيار/ مايو	حزيران/ يونيو	
المال المتوفر في بداية الشهر (رصيد بداية الفترة)							الأموال الواردة
المبيعات نقداً							
الأموال النقدية من المبيعات بالدين							
أموال أخرى واردة							
مجموع الأموال في هذا الشهر							
عملية شراء نقداً							الأموال الصادرة
أموال مدفوعة لعمليات الشراء بالدين							
أجور موظفين							
إيجار							
تسديد القرض							
فائدة على قرض							
متفرقات							
مجموع الأموال المدفوعة هذا الشهر							
الأموال المتوفرة في نهاية الشهر (رصيد نهاية الفترة)							

المعين التدريبي ٢٣ - ١٢

النقاط الأساسية في الإدارة المالية^(١)

- **تحديد التكاليف بما فيها تكاليف العمل.** لديك مشروعاً تهدف من خلاله إلى كسب المال من أجلك ومن أجل عائلتك. الوقت من ذهب. حين تدير مشروعك، تعجز عن القيام بأعمال أخرى. اطرح هذا السؤال على نفسك: هل لدي وقت؟ هل الأرباح التي أحققها من المشروع كافية لتبرير الوقت الذي أخصّصه للمشروع؟
- **تحديد نقطة التعادل في المشروع:** إنها أقل كمية ممكنة يجب عليك توليدها لكي تتمكن من تغطية التكاليف كلها. إن الربح الذي تحقّقه هو المبلغ المتبقي بعد تغطية جميع نفقاتك.
- **تحديد السعر!** يعتمد السعر على كمية التكاليف اللازمة لإدارة المشروع. الأسعار التي يفرضها المنافسون، والأسعار التي يستطيع الزبائن أو هم على استعداد لدفعها مقابل المنتج.
- **اتخاذ القرارات استناداً إلى توقعات البيع والنفقات.** يجب على أصحاب المشروعات أن يكونوا واقعيين. وألا يخشوا من مراجعة حساباتهم أكثر من مرة.
- **اتباع نظام لمسك (تنظيم) دفاتر سجلات المشروع.** التحقّق دورياً من كمية السيولة الموجودة في مشروعك والتأكد من تطابقها مع سجلات المشروع.
- **القيام بتلك التمارين المالية بشكل متواصل/دوري وليس مرة واحدة.** الحرص على مواصلة تحديث نظام مسك (تنظيم) السجلات في المشروع، والتحقّق بشكل منتظم من الأرباح والتأكد من توفر السيولة الكافية للأسابيع أو الأشهر المقبلة.

(١) المصدر: مستوحى من "من العيش الرغبة إلى التوظيف الذاتي. دليل للمرأة التي تود أن تحدث تغييراً في حياتها". إعداد ميلاني بوفيل وماري مورغان. كندا. للبرنامج المالي الاجتماعي التابع لمنظمة العمل الدولية، ٢٠٠٣.

الوحدة الرابعة الأشخاص، التنظيم والإدارة



الوحدة ٤-١ الإدارة الذاتية وإدارة الآخرين

المضمون الرئيسي:

يُعدّ الأفراد هم المورد الأهم في أي مشروع أو منظمة. فهم يتولّون الإدارة والتنظيم وفق أساليبٍ مختلفة من الإدارة والخبرات التي يتمتعون بها. وتُعتبر بعض النساء مديرات مثاليات. لكن، غالباً ما تبقى مهاراتهنّ المميزة وكفاءاتهنّ كمديرات غير مُستغلة كما يجب. لذلك، لم يتم إعطاء الأهمية اللازمة لموضوع التنظيم والإدارة في برامج التدريب المُعدّة لصاحبات المشروعات اللواتي يتمتعن بمستوى تعليمي محدود، باعتبار أنهنّ لسن بحاجة إلى مهارات إدارية.

الأهداف:

تهدف الوحدة ٤-١ إلى زيادة التوعية بين النساء صاحبات المشروعات حول هذا الموضوع. بالإضافة إلى تعزيز الثقة بأنفسهنّ لكي يقمن بالدور الإداري أو "القيادي" الفعال في مشروعاتهنّ فيصبح بإمكانهنّ استغلال الموارد والمهارات المتوفرة لديهنّ على أكمل وجه. بالإضافة إلى التحفيز الذاتي وخفض الأخرجات في مشروعاتهنّ.

التمارين:

التمرين ٢٤: الإدارة الذاتية وإدارة فريق العمل.

التمرين ٢٥: إدارة مشروع فردي، عائلي أو جماعي.

التمرين ٢٦: المشروع العائلي: تقاسم العمل، اتخاذ القرارات، والإيرادات.

التمرين ٢٧: مسيرة الثقة (اختياري).

التمرين ٤٢: الإدارة الذاتية وإدارة فريق العمل

الأهداف:

- مساعدة صاحبات المشروعات على تعزيز ثقتهن بأنفسهن عند إدارة مشروعاتهن.
- مساعدة المشاركين/ات على اتخاذ قرارات مدروسة حول أساليب القيادة الناجحة.

مدة التمرين:

٩٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- بشكل U في الجلسة العامة.
- مجموعات عمل صغيرة تجلس حول الطاولات أو على الأرض مع الحرص على ترك مساحة للعمل خلال الخطوة ٢.

المواد والتحضير:

- ورق قلاب وألواح.
- جرائد مستعملة، ورق لوح قلاب، صناديق من الكرتون، مجلات تحوي صوراً، أكواب من الكرتون، علب كبريت، مواد للتزيين متوفرة في القاعة، مقصات، خيط أو سلك، شريط لاصق أو أي مواد لاصقة أخرى: يتم توزيع هذه المواد على كل مجموعة.
- يجب تحضير استمارة المراجعة لإدارة عملية بناء برج على ورقة اللوح القلاب أو على اللوح.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٢٤-١: أساليب الإدارة.
- المعين التدريبي ٢٤-٢: استمارة التدقيق / المراجعة لإدارة عملية بناء البرج.

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة ٢-١: المرأة صاحبة المشروع: تستطيع القيام بذلك، التمرين ٤.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٥ دقائق

تعتبر النساء في معظم الأحيان إداريات ذوات كفاءة عالية؛ حيث يمكنهن القيام بعدة مهام في الوقت نفسه. يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات تحديد بعض الواجبات والمهام التي يقومون "بإدارتها" خلال اليوم الواحد. بما فيها الأعمال المنزلية والإنتاجية، وذلك بدءاً من استيقاظهن صباحاً حتى خلودهن إلى النوم ليلاً. يقوم المدرب/ة بتدوين الأمثلة كلها على ورقة اللوح القلاب.

يتم تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات تتألف كل واحدة منها من ٥ إلى ٦ أشخاص. ويشرح المدرب/ة أنه لديهم فرصة اختبار مهاراتهم الإدارية والقيادية ضمن المجموعة. المطلوب من كل مجموعة تشييد برج ورقي من المواد التي تم تزويدها بها. يتم قياس نوعية الأبراج حسب المعايير الثلاثة التالية:

- **الارتفاع:** كلما زاد ارتفاع البرج، زادت قيمته.
- **المتانة:** كلما زادت متانة البرج، زادت قيمته.
- **الإبداع:** مقدار الإبداع/الابتكار في المنتج النهائي (البرج).

يجب الإشارة إلى ضرورة تعيين مدير لكل مجموعة يتحمل مسؤولية عمل الفريق. يتم إعطاء كل مجموعة مدة خمس دقائق لمناقشة استراتيجيتها وأهدافها. ثم يتم توزيع مواد البناء ويتم إعطاء إشارة الانطلاق. الوقت المخصص لإجازه هذه المهمة هو ٢٠ دقيقة.

الخطوة الثالثة - ١٠ دقائق

يطلب المدرب/ة من المجموعات التوقف عن العمل عند انتهاء المدة المخصصة لإجازه هذه المهمة. يقوم المدرب/ة بتقييم أولي محددًا مواطن الضعف والقوة لدى الأبراج التي تم تشييدها. وذلك، وفقا للمعايير المذكورة أعلاه.

يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات الذين تم تكليفهم بمهمة إدارة المجموعات التحدث عن تجربتهم القيادية/ الإدارية وعن الاستراتيجيات والأساليب التي قمن باتباعها خلال مهمتهم القيادية/الإدارية:

- هل تم وضع هدف واضح ومحدد؟
- هل تم توزيع المهام على مختلف أعضاء المجموعة بالتساوي؟
- هل شارك كل "مدير" مجموعته في العمل على البرج. أم وجد أنه من الأفضل أن يقتصر دوره على الإشراف على العمل ككل والتحقق من مستوى تقدمه؟
- هل نفذ المشاركون في المجموعات جميع التعليمات المطلوبة؟
- هل تمكن المشاركون في المجموعات من معرفة ما ينبغي القيام به بشكل عفوي؟
- هل تأكد "مدير" كل مجموعة من مشاركة جميع أعضاء مجموعته في العمل؟

ثم، ينتقل المدرب/ة إلى سؤال المشاركين/ات عن رأيهم بالنسبة لهذا التمرين. وي طرح عليهم الأسئلة التالية:

- هل أنتم راضين عن البرج الورقي الذي شيدهم مجموعتكم؟
- كيف تم توزيع المهام ضمن المجموعة لتشييد البرج؟
- ما الذي ساعد أو حال دون تحقيق الهدف؟
- ما هو رأيكم في دور "قائد" أو "مدير" المجموعة وأفرادها خلال عملية تشييد البرج؟ هل كنتم راضين عن أسلوب إدارته وعن العمل الجماعي؟ نعم أم لا. ولماذا؟

يتم تدوين الملاحظات على اللوح أو ورقة اللوح القلاب من خلال الاستعانة باستمارة المراجعة (المعين التدريبي ٢٤-٢) من أجل تسجيل آراء المشاركين/ات. بإمكان أحد المدربين/ات إدارة هذا النقاش. في حين يقوم مدرب/ة آخر بتعبئة الاستمارة.

تتم دعوة جميع المشاركين/ات لاختيار "برج رابع" (أو أكثر). يُطلب من المشاركين/ات في المجموعة

الرابعة التفكير والإجابة على السؤال التالي: هل كان للعمل الجماعي وأسلوب الإدارة دور في فوزها أم لا؟

الخطوة الرابعة - ٢٥ دقيقة

يجب التشديد على النقاط الرئيسية التي تبين "معايير نجاح" الإدارة، مثلاً: التركيز على تسليم المهام وتوزيعها سعياً للوصول إلى هدف معين، التصرف كأعضاء ضمن فريق واحد والتمتع بروح الجماعة، مشاركة العمل بكل نواحيه من خلال تقسيم المهام، المساهمة في نجاح الفريق بأكمله (فلا يتحول العمل إلى عرض فردي)، الإشراف على سير العمل... إلخ.

يطلب من المشاركين/ات تعداد ذكر المهارات الأساسية التي يحتاجون إليها ليصبحوا مدراء أكفاء، مدراء قياديين، لذا يجب عليكم القيام بالتالي:

- المبادرة.
- متابعة الأهداف والرؤية.
- وضع خطة عمل منظّمة لتحقيق أهدافكم.
- الحرص على تحقيق النتائج بغية الوصول إلى أهدافكم.
- أن تكن عمليات فيما يتعلق ببعض الأشياء والتأكد من تنفيذها.
- تحديد أهدافك بانتظام.
- المخاطرة المدروسة: جمع المعلومات واختيار الحل الأفضل.
- استغلال الفرص المناسبة والتمتع بالمرونة.
- إشراك الآخرين في تنفيذ المهام: التعاون، التنسيق، التفويض، والثقة.
- الصدق وحمل المسؤولية.
- خلق جوّ من التضامن بين مختلف المجموعات والمصالح ضمن المشروع، العائلة، الجماعة، والمجتمع.
- مهارات إضافية أخرى قد يذكرها المشاركون.

يسأل المدرب/ة المشاركين/ات عمّا إذا كانت هنالك أية أوجه اختلاف في ميزات الإدارة وأساليبها بين الرجال والنساء، وذلك، من خلال استخدام القائمة المذكورة أعلاه، بالتالي، يجب على هذا السؤال أن يؤدي إلى ذكر الأنماط التقليدية الشائعة للنوع الاجتماعي على الشكل التالي: **بيع الرجال في القيادة ووضع الأهداف والمخاطرة. أمّا النساء فيبرعن في التعاون والعلاقات والاهتمام وحمل المسؤولية والصدق.** بعد ذلك، يشرح المدرب/ة ما يلي:

- ترتبط الأنماط التقليدية للنوع الاجتماعي بالقيم الاجتماعية حول ما هو متوقّع أن يبرع به كل من النساء أو الرجال في مجتمعهم المحلي، فتتم تنشئة، تعليم، وتربية الصبيان والبنات اجتماعياً وفقاً لهذه القيم.
- تتطلب الإدارة الجيدة الجمع ما بين الخصائص "الأنثوية" و"الذكورية" المذكورة أعلاه والتي ينبغي على جميع المدراء التمتع بها.
- لذلك، يحتاج كل من النساء والرجال إلى بناء قدراتهم في المهارات التي يفتقرون إليها لكي يصبحوا مدراء.

- يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات ذكر المهارات الإدارية القوية المتوفرة لديهم، بالإضافة إلى المجالات التي يرغبون في تحسينها. يجب تشجيع المشاركين/ات على التركيز على مواطن القوة التي يجب عليهم استغلالها، وليس على مواطن الضعف التي يجب التغلب عليها.

الخطوة الخامسة - ١٥ دقيقة

يعرض المدرب/ة هنا للمشاركين/ات أساليب الإدارة المختلفة المعتمدة في شتى أنواع المشروعات على مرّ السنين.

يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات تحديد الأساليب الإدارية المذكورة أعلاه التي يعرفونها، وما هي مزايا وسيئات كل منها، يختتم بالقول إن الدمج بين الأساليب الإدارية المذكورة أعلاه هي الطريقة الفضلى في العمل. إذ يغلب على أساليب الإدارة التقليدية، الهرمية، التقنية، أو الصناعية طابع "الفوقية"، أي، من "الأعلى إلى الأسفل"، أمّا الأساليب الإدارية الاجتماعية فهي عكس ذلك، أي أنها تركز على الأشخاص، وتتميّز بطابع التواضع وإشراك جميع مستويات الموظفين في المشروع، أي، من "الأسفل إلى الأعلى"، وكلا النمطين ضروريّ لإنجاز الأمور.

الخطوة السادسة - ٥ دقائق

في ختام الدورة، يجري التشديد على النقاط التالية:

- يجب التمتع بحسّ الإدارة الجيدة من أجل تحقيق الأهداف في الحياة. (وذلك، استناداً للنقاط التي قام المشاركون بذكرها في الخطوة الأولى)
- الإدارة الذاتية وإدارة الآخرين لا تقتصر على قائد فريق العمل فحسب، بل هي واجب على كلّ فرد في المجموعة، ويجب على القادة البارعين أن يتمتعوا بمهارات إدارية بارزة.
- يجب على أعضاء فريق العمل حمّل كافة المسؤوليات، بالإضافة إلى القيادة الجيدة. فهذان العنصران حيويّان لنجاح العمل الجماعي وبلوغ الأهداف.
- لا تقتصر المسألة على اعتماد أسلوب إدارة صحيح أو خاطئ، بل على ضرورة إدراك الأساليب الإدارية كافة وأخذها بعين الاعتبار لكي تتوافق مع شخصيتك، كما هو الأمر بالنسبة للمشروعات الفردية أو الجماعية.



المعين التدريبي ٢٤ - ١ أساليب الإدارة

يقضي بالتشديد على تحقيق الهدف مهما كان الثمن! يميل المدراء إلى وضع قرارات هرمية وفرض طرق العمل بأسلوب فوقي.	أسلوب الإدارة التقليدي/الهرمي
يقضي بالتشديد على "إنجاز الأعمال". الإنتاجية. والدخل. من دون مراعاة الجانب الإنساني.	أسلوب الإدارة التقني والصناعي
يعمل على أساس تحفيز الأشخاص. العمل الجماعي. وإشراك المجموعة في اتخاذ القرارات.	أسلوب الإدارة المرتكز على الأشخاص
يقضي بالتشديد على الكفاءات الاجتماعية. العملية. التواصل وتوجيه الخدمات.	الأسلوب الإداري الاجتماعي



المعين التدريبي ٢٤ - ٢

استمارة التدقيق / المراجعة لإدارة عملية بناء البرج

الإدارة ضمن المجموعة: دور مدير/ة المجموعة وأعضاء الفريق	العوامل المعوّقة	العوامل المساعدة	درجة الرضى عن العملية والنتيجة	المجموعات
				١
				٢
				٣
				٤

التمرين ٢٥: إدارة مشروع فردي، عائلي أو جماعي

الأهداف:

- مساعدة المشاركين/ات على التفكير في أدوارهم بصفتهم أصحاب/صاحبات مشروعات فردية أو أعضاء في مشروعات عائلية أو جماعية.
- تحسين عملية التنظيم والإدارة في مشروعاتهم الفردية، العائلية، أو الجماعية.

مدة التمرين:

٧٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- بشكل U.

المواد والتحضير:

- ورق اللوح القلّاب وبطاقات من أربعة ألوان. تُوزّع على كل مشارك/ة بطاقة واحدة إلى ثلاث بطاقات من كل لون.
- يتم تجهيز مصفوفة الخطة التنفيذية للمقومات والمعوقات على ورقة اللوح القلّاب، وتعطى واحدة لكل مجموعة عمل.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٢٥-١: مصفوفة الخطة التنفيذية للمقومات والمعوقات.

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة ٢-١: المرأة صاحبة المشروع: تستطيع القيام بذلك، التمرين ٧.
- الوحدة ٤-٣: وضع خطة عمل للمشروع، التمرين ٣١ إعداد خطة عمل المشروع.

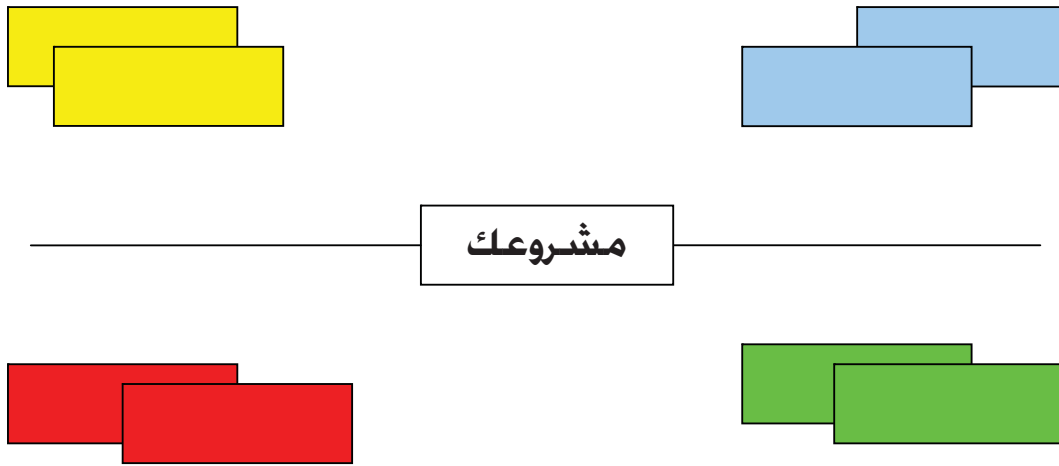
خطة الجلسة

الخطوة الأولى - ١٠ دقائق

يقوم المدرب/ة بالتعريف بتمرين العصف الذهني، "كيف يمكنك إدارة مشروعك"، كوسيلة للتعرف على مختلف الاحتياجات والإمكانيات لإدارة المشروع. يتم رسم البيان التوضيحي على اللوح أو على الأوراق القلّابة، ويتم توزيع بطاقات من أربعة ألوان مختلفة على جميع المشاركين/ات. يوضح المدرب/ة هنا أنّ الدائرة في الوسط تمثل المشروع (القائم أو الجديد) لكل مشارك/ة، وأنّ كل مربع من المربعات الملونة يشير إلى سؤال مختلف:

- ١- (البطاقات الصفراء): ما هي المهام الأساسية في المشروع؟
- ٢- (البطاقات الزرقاء): ما هو الدور الذي تؤديه أو يمكن أن تؤديه عائلتي أو مجموعتي في تشغيل مشروعتي؟
- ٣- (البطاقات الحمراء): ما هي مزايا العمل في مشروع فردي، عائلي، أو جماعي؟
- ٤- (البطاقات الخضراء): ما هي عيوب العمل في مشروع فردي، عائلي، أو جماعي؟

تتم مراجعة الأسئلة الأربعة، الواحد تلو الآخر. ويطلب المدرب/ة من المشاركين/ات كتابة أفكارهم وتعليقاتهم على البطاقات الملونة. يتم جمع هذه البطاقات خلال النقاش وتدوين الأفكار على اللوح أو الأوراق القابلة على الشكل التالي:



يقوم المدرب/ة بمناقشة الأفكار المدونة على البطاقات وتلخيصها، واعتبارها فرصاً وتحديات تواجه كل امرأة أو رجل لدى مراجعة قدراتهم الشخصية على إدارة مشروع فردي، عائلي، أو جماعي. يجب التأكد من وجود أوجه شبه أو اختلاف بين المشاركين/ات، ومعرفة وجهات النظر حول المزايا والعيوب الموجودة في كل مشروع. يجب مراجعة العلاقات في المشروع: ما هي مهمة/ مسؤولية كل شخص؟ من يتخذ القرارات؟ كيف يتم تقسيم الإيراد الداخل؟ هل هنالك أي فرق بين دور الرجل والمرأة، وبين العاملين الأصغر والأكبر سناً في المشروع؟

الخطوة الثانية - ٣٠ دقيقة

يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات تحديد المقومات الموجودة في مشروعاتهم (القائمة أو الجديدة): هل مشروعك:

- فردي، أي، تديره بنفسك حصرياً أو بشكل رئيسي؟
- عائلي، أي، تعمل فيه مع أعضاء أسرتك؟
- جماعي، أي، تعمل فيه مع أعضاء من فريقك؛ على سبيل المثال، أشخاص آخرين أو عائلات في قريتك
- عبارة عن مجموعة من الصفات المذكورة أعلاه؟

” يجري التعريف بـ ” مصفوفة الخطة التنفيذية للمقومات والمعوقات ”

المصفوفة هي أداة تتيح للمشاركين/ات مجال تحديد الأشخاص والشؤون التي من شأنها مساعدة أصحاب/صاحبات المشروعات في إدارة مشروعاتهم بنجاح. كما أنها تساعدهم على تحديد الأشخاص والشؤون التي قد تعوق عملهم أو تنفيذ أفكارهم. يتم تقسيم المشاركين/ات إلى أربع مجموعات حسب مقومات مشروعاتهم. يتم توزيع أوراق اللوح القلاب و ”مصفوفة الخطة التنفيذية للمقومات والمعوقات“ لكل مجموعة. ويطلب من كل مجموعة ملء المصفوفة بأفكارها وتجاربها وخططها.

بعد انتهاء المشاركين/ات من تدوين تلك العناصر، يطلب المدرب/ة منهم تصنيف العناصر الأكثر أهمية: المساعدة (بلون) والمعوّقة (بلون آخر). بإمكان الشخص اعتبار نفسه عنصراً ”مساعداً“ أو ”معوّقاً“. فعلى سبيل المثال، قد يقدم عضو قوي من العائلة مساعدة كبيرة، إلا أنه في الوقت نفسه، قد يشكل خطراً محتملاً إن لم يوافق على الفكرة.

الخطوة الثالثة - ٣٠ دقيقة

يقوم المدرب/ة بمناقشة سريعة لنتائج عمل الفريق في الجلسة العامة. وفي النهاية، يُشير إلى أوجه الشبه بين العناصر ”المساعدة“ و” المعوّقة“ الموجودة بين مختلف أنواع المشروعات. إضافة إلى ذلك، يقوم المدرب/ة بمناقشة أوجه الاختلاف بين جميع أنواع المشروعات فيما يتعلق بالفرص والتحديات الخاصة بكل مشروع. ويطلب المدرب/ة من المشاركين/ات مناقشة سبب استخدام واستغلال دعم الأشخاص والعناصر ”المساعدة“ الأساسية المطلوبة وكيفية التعامل مع العناصر المعوّقة في مشروعاتهم.

فيما يلي بعض العناصر المعوّقة والمساعدة العامة، وهي مفيدة كدليل مساعد للمدربين/ات:

نوع المشروع	العناصر المساعدة	العناصر المعوّقة
مشروع فردي	<ul style="list-style-type: none"> • أستطيع التحكم بمشروعي لوحدي • أستطيع اتخاذ قرارات سريعة • لديّ حرية القيام بما أريد. • الربح يعود للفرد وهذا يمكن صاحب المشروع من اتخاذ القرارات المالية المناسبة بالمشروع دون الرجوع لأحد. 	<ul style="list-style-type: none"> • لدي صعوبة في التأقلم مع أشكال العمل كافة: التنظيم، الإدارة، صنع المنتجات وتسليم الخدمات في الوقت نفسه. • العبء المالي على عاتق الشخص صاحب المشروع الفردي.
مشروع عائلي أو جماعي	<ul style="list-style-type: none"> • أستطيع أن أثق بعائلي/ بشركائي عندما يكون علينا اتخاذ قرارات صعبة • تستمد القوة من الأعداد الكبيرة. • كلما ازداد عدد الأشخاص، ازدادت إمكانيّة القيام بالمزيد. • بإمكان الجميع المساهمة في المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> • عائلي أو شركائي لا يأخذونني على محمل الجد لأنني امرأة. • يحتاج موضوع اتخاذ القرارات إلى وقت طويل وفي أغلب الأحيان لا أحظى بموافقة جميع الأعضاء المشاركين/ات في المشروع. • لا يمكنني اتخاذ أي قرار لأنّ عائلي أو شركائي في المشروع يعتبرون أنني صغيرة في السنّ، وبالتالي، تنقصني الخبرة/ الحكمة الكافية.

يطرح المدرب/ة هنا السؤال التالي على المشاركين/ات: ما هي الفوائد الخاصة التي يمكن للنساء كسبها من العمل مع نساء أخريات ضمن مجموعة؟

بعض الإجابات قد تتضمن ما يلي:

- توفر إمكانية أكبر للمساومة والتفاوض بدلاً من أن تكون لوحدها.
- قدرة أكبر للنساء على التحكم بالدخل الذي يحققه مع المجموعة. فلا يكون بإمكان أفراد الأسرة الوصول إلى أموال المجموعة ساعة يشاؤون.
- تحسّن المكانة الاجتماعية للمرأة ضمن مجتمعها المحلي بفضل انتمائها إلى مجموعة عمل وبفضل تطوّر أداء المشروع وتحقيقه إيرادات أعلى.
- إمكانية شراء المعدات والتجهيزات، والحصول على الموارد الباهظة الأسعار أو التي يصعب الحصول عليها لولا مشاركتها مع أعضاء المجموعة.
- المزيد من الوقت الحرّ بسبب مشاركة الأعضاء المسؤوليات في بعض النشاطات داخل المجموعة.



المعين التدريبي ٢٥ - ١

مصفوفة الخطة التنفيذية للمقومات والمعوقات

نوع المشروع:

المعوقات (-)	المقومات (+)	متى؟	ماذا؟	مع من؟	من؟

التمرين ٢٦: المشروع العائلي: مشاركة العمل، اتخاذ القرارات، والإيرادات

الهدف:

- فهم أهمية اتخاذ القرارات في كيفية تقسيم العمل، صنع القرار والدخل في المشروع العائلي.

مدة التمرين:

٩٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- بشكل U للجلسة العامة، مع الحرص على إبقاء مساحة للمجموعات الصغيرة (الخطوة الأولى).
- دائرة من الكراسي في وسط نصف الدائرة أو الشكل U (الخطوة الثانية).

أوراق التوزيع:

- المعين التدريبي ٢٦-١: دراسة حالة : مشروع عائلة بدران.
- المعين التدريبي ٢٦-٢: جدول الإجابات عن دراسة حالة : مشروع عائلة بدران.
- المعين التدريبي ٢٦-٣: إدارة مشروع عائلي أو جماعي: عملية الجرد (الخطوة الرابعة الاختيارية).

التحضير:

على المدربين/ات قراءة الحالة الدراسية قبل البدء بالجلسة. في حال تنفيذ التدريب مع مشاركين/ات أميين أثناء الدورة، يُطلب من أحد المدربين/ات أو أحد المشاركين/ات الذين يجيدون القراءة ويملكون الخبرة مرافقة كل من المجموعات الصغيرة لمراجعة الحالة الدراسية خلال التحضير للعب الأدوار.

خطة الجلسة :

الخطوة الأولى - ٣٠ دقيقة

يتم التعريف بالحالة الدراسية: مشروع عائلة بدران (المعين التدريبي ٢٦-١). يقوم المدرب/ة بسرد القصة خلال الجلسة العامة. يتم توزيع نسخة عن الحالة الدراسية لجميع المشاركين/ات إذا كانوا يجيدون القراءة، أو يتم إعطاء نسخة عن الحالة الدراسية للمشارك/ة الذي سيقراها على أعضاء المجموعات الصغيرة. ويجب أن يقتصر دور المشارك/ة على قراءة الحالة الدراسية فقط، وليس التوجيه أو إعطاء الإرشادات للمجموعة.

يقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات تتألف كل مجموعة من ٥ أعضاء على الأقل. ويطلب من كل مجموعة الاستعداد للعب الأدوار لمساعدة عائلة بدران. ويلعب المشاركون أدوار أفراد العائلة الثلاثة الذين يعملون في المشروع، وهم: ندى، سناء وطلال، والشخصان الآخران هما خبيران استشاريان من قبل منظمة سبق أن ساعدتهم في المشروع منذ فترة. يطلب المدرب/ة من المجموعات اختيار سؤال أو أكثر من بين الأسئلة التالية لتناولها خلال لعب الأدوار.

- ما هي واجبات ومسؤوليات ندى، سناء وطلال؟
- ما هي المهارات الأساسية والسلوكيات الضرورية في كل مهمة؟

- كيف يتم تقسيم العمل فيما بينهم ومن الذي يتخذ القرارات؟
- ما هي النصيحة التي يمكن تقديمها للعائلة من أجل إدارة مشروعها بشكل أفضل فيما يتعلق بضغط العمل وصنع القرارات؟
- قامت ندى بتوفير ١٠٠ جنية في الشهر من دخل المشروع لتسديد تكاليف عمل أفراد العائلة. كيف يتم توزيع حصص هذا الدخل؟

الخطوة الثانية - ٤٠ دقيقة

تؤدي كل مجموعة الأدوار الخاصة بها خلال ٥ دقائق كحد أقصى لكل مجموعة.

الخطوة الثالثة - ٢٠ دقيقة

يقوم المدرب/ة بمناقشة الأسئلة في الجلسة العامة، واستخراج أوجه الشبه والاختلاف في نتائج تمرين لعب الأدوار. بإمكان فريق التدريب استعمال جدول الإجابات عن الحالة الدراسية (المعين التدريبي ٢٦-٢) لإدارة النقاش. يدون المدرب/ة الملاحظات على ورقة اللوح القلاب لكي يتمكن جميع المشاركين/ات من متابعة النقاش بسهولة.

في ختام هذه الخطوة، يُشار إلى أنه:

- في المشروع العائلي، من المهمّ الوضوح في عملية تحديد المهام لكل شخص، من يتخذ القرارات، ومن الذي يتقاضى أيّ مبلغ ذي علاقة بالمشروع.
- لدى الكثير من المجتمعات، تقوم المرأة بالجزء الأكبر من العمل، إلا أنها تبقى غير ممثلة بشكل صحيح فيما يتعلق بعملية صنع القرار، وفي أغلب الأحيان، تتقاضى المرأة دخلاً أقل من الرجل الذي يقوم بالعمل نفسه أو بأنواع عمل مشابهة.
- في معظم الأحيان، يواجه الأفراد الأصغر سنًا في العائلة مشكلة في أن ذويهم أو أفراد العائلة الأكبر سنًا يقررون ما هو ملائم للأصغر سنًا منهم، حتى ولو كان هؤلاء يتمتعون بخبرة كبيرة في الحياة وفي مجال العمل.
- عندما يتم تقسيم المهام، مسؤولية صنع القرار والتحكم بالدخل، بطريقة غير متساوية أو غير عادلة في المشروع العائلي، من المتوقع أن تحدث بعض المشاكل عاجلاً أم آجلاً.
- يجب على كل عائلة أن تحقّق التوازن الملائم فيما يتعلق بمهمة تقسيم العمل ومسؤولية صنع القرار والتحكم بالدخل، ومن المهمّ أن يدرك الجميع أنّ التفاوت بين الأعمار والخبرات يضيف إلى المشروع مجموعة متنوعة من المهارات.

الخطوة الرابعة - ٥ دقائق (اختيارية)

فرض خاص، يقوم المدرب/ة بتوزيع نسخة عن إدارة المشروع العائلي أو الجماعي على المشاركين/ات: عملية الجرد (المعين التدريبي ٢٦-٣). يطلب المدرب/ة من المشاركين/ات ملء "نموذج عملية الجرد" للتعرف أكثر على كيفية إدارة مشروعاتهم العائلية أو الجماعية، وبالإمكان القيام بذلك بشكل فردي في نهاية يوم التدريب.

واستناداً لاحتياجات المشاركين/ات واهتماماتهم، بإمكان بعض المشاركين/ات مشاركة عمليات الجرد مع الآخرين خلال الجلسة العامة في اليوم التالي، و/أو بإمكان المدربين/ات تقديم المساعدة بشكل فردي حسب الحاجة.

المعين التدريبي ٢٦ - ١

دراسة حالة: مشروع عائلة بدران

منذ ٣٠ عاماً، أسست ندى وزوجها باسل مشغلاً صغيراً لأعمال التصليح والتجارة أمام منزلهما بالقرب من مدرسة في وسط القرية في المنطقة الريفية. وكان باسل، مدير المشروع، هو من يقوم بالتصليحات. أما ندى، فقد كانت تهتم بشؤون المحل التجاري. وكان الاثنان يعملان مستخدمين جزءاً كبيراً من الأرباح لتحسين مشروعهما.

مع مرور السنوات، تطوّرت القرية أكثر فأكثر. فقامت ندى بإضافة المزيد من المنتجات لبيعها في متجرها، كالحلويات والساكرا المنزلية والمصنوعة من الفاكهة التي تنمو في حديقته. وبسبب ازدياد الطلب على تلك المنتجات ولسعياً عدد كبير من نساء القرية إلى كسب بعض المال، بدأت بشراء الساكرا منهنّ لتبيعها في المتجر. بالإضافة إلى ذلك، كانت ورشة التصليحات تسيّر على ما يرام. فبدأ الناس باستخدام ماكينات الحراثة وشراء الدراجات الهوائية، والدراجات النارية، والشاحنات الصغيرة لنقل المنتجات الزراعية إلى السوق في المدينة التي تبعد نحو ٢٠ كيلومتراً. وقد احتاج الكثير من الناس إلى الخدمات التي يقدّمها باسل؛ نظراً لأنهم كانوا يشترون الماكينات، والدراجات والسيارات المستعملة التي كانت دوماً معرّضة للأعطال.

كان كلٌّ من ندى وباسل سعيدين لحسن سير عمل مشروعهما. ومع مرور السنوات، أصبح باسل سيئ المزاج بسبب تدهور وضعه الصحي. فكان الاثنان يختلفان أحياناً حول إدارة المتجر. كانت ندى سعيدة بترك أمر اتخاذ القرارات في قسم التصليحات لزوجها. إلا أنها كانت تدير المحل التجاري؛ حيث كانت تتولى جميع أنواع عمليات البيع والشراء. وكانت واثقة من أنها قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة في ذلك الجزء من المشروع. ومع ذلك، كان جميع سكان القرية آنذاك يعتقدون أنّ الرجال هم القادة الأفضل. وكان باسل يتدبّر دائماً بذلك العذر كلما حصل اختلاف في الرأي بينهما. وكانت ندى تسلّم برأي زوجها لأنها كانت تحبه بالرغم من أنها لم تكن دائماً توافقه الرأي. ومع مرور السنوات، بدأ باسل يثق أكثر فأكثر بقرارات زوجته. حتّى ولو أنه لم يكن يقرّ بذلك علناً.

ونظراً لعدم تمكّن ندى وباسل من إنجاب الأولاد، اضطرّاً إلى الاستعانة بمساعدة أولاد أحد إخوتهما. سناء وشقيقها التوأم طلال، لإدارة المشروع. كانت سناء قد أنهت دراستها الثانوية وحصلت على دورات تدريبية في الكمبيوتر والمحاسبة. إلا أنها لم تتمكن من الحصول على فرصة عمل في العاصمة. فكانت سناء سعيدة بالحصول على فرصة مساعدة عمّها وزوجته وتوظيف المهارات التي تعلمتها خلال الدراسة. أمّا طلال، فقد درس في معهد مهني وحصل على وظيفة كعامل يومي في العاصمة لوضع سنوات. إلا أنه كان سعيداً بالعودة إلى القرية عندما طلب منه عمّه وزوجة عمّه مساعدتهما في إدارة متجر التصليحات. عمل كل من سناء وطلال بدوام جزئي لمدة سنتين. غير أن باسل وندى كانا حقاً سعيدين بوجود سناء وطلال قريبين منهما، وأصبح المشروع يستلزم المزيد من العمل. ما أدى بهما إلى العمل بدوام كامل خلال السنوات الثلاث الماضية.

منذ سنة، توفي باسل. وقد كانت وفاته صدمة كبيرة عليهم جميعاً. ومنذ ذلك الحين، أصبحت ندى مسؤولة عن تخطيط العمل وإدارة كل من المحل التجاري والتصليحات. بالإضافة إلى عمليات البيع والشراء داخل القرية. وهي أيضاً مديرة العمليات والمسؤولة عن تصميم المنتجات والعلاقات مع المنتجين المحليين.

أحبّت سناء العمل في المشروع. فبدأت بشراء منتجات حريّة من نساء القرية وراحت تباعها في المتجر. ونظراً لحبّها للسفر والمواصلات في تعلم الجديد، ذهبت إلى العاصمة لزيارة معرض تجاري. بدأت سناء بمسك (تنظيم) سجلات المشروع مستخدمة جهاز الكمبيوتر لضبط المسائل المالية بشكل أفضل. وتقوم حالياً بكافة الأعمال المحاسبية. إن هذا الأمر يعتبر عملاً هائلاً بالرغم من توفر جهاز الكمبيوتر. بالإضافة إلى ذلك، باشرت سناء بالاتصال بزبائن جدد في العاصمة عبر البريد الإلكتروني والهاتف. وقد أبدى المشترون الجدد اهتماماً خاصاً بأقمشة الحرير الجميلة التي



تقوم نساء القرية بنسجها. إن جارة تلك الأقمشة تسير بشكل جيد جداً بسبب رغبة الكثير من نساء القرية في الحصول على المردود المالي من الحياكة. أصبحت سناء مديرة تسويق تلك المنتجات لدى كافة الاتصالات خارج القرية. وفي القرية، أصبح الناس فخورين جداً بها وقد أصبحت معروفة بالـ "الفاتة الذكية". ومن الواضح أن عمليات بيع وشراء القماش أصبحت تشكل القسم الأكثر ربحاً من بين إجمالي مصادر ربح المشروع. وقد حاولت سناء أن تشرح تلك الأمور لندى وطلال. غير أن الأمر كان صعباً عليهما.

إن طلال شخص فني بارع وهو معروف بالرجل صاحب "الأنامل الذهبية". إذ يمكنه دوماً إصلاح المعدات والأجهزة المعطلة مهما كانت قديمة وتالفة. وقد اشترت ندى مؤخراً أدوات جديدة وقامت ببيع عمليات التحديث على مكان ورشة التصليحات. إن طلال سعيد بعمله، فلديه عمل كثير خاصة خلال فصل الأمطار لأن الماكينات والدراجات والشاحنات تتعرض للأعطال في هذه الفترة. أما في فصل الجفاف، فيخف ضغط العمل، وهذا الأمر يناسبه لأنه يحب الخروج وقضاء أوقات ممتعة مع أصدقائه. غير أنه، مؤخراً، بعد وفاة عمه، أصبح يريد أن يكون له قرار في المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر طلال نفسه أنه لا يتقاضى أجراً كافياً. لذلك، يقوم في أغلب الأحيان بالاحتفاظ بالنقود التي يجنيها من التصليحات، كما أنه يريد أن يحصل على جزء من المبلغ الذي تضعه ندى جانباً من أجل تكاليف العمل الذي يشاركون به ثلاثتهم.

في الفترة الأخيرة، واجهت عائلة بدران بعض الصعوبات. فبعد أن مضت فترة طويلة على تولي ندى إدارة المشروع لوحدها، توسع وتطور بشكل كبير، مما جعلها تعتمد أكثر فأكثر على مساعدة أفراد العائلة الأصغر سناً، ولاسيما، سناء. غير أنها لا تزال تريد الاحتفاظ بحق القرار النهائي في مشروعها. مع العلم أن الأمر ليس بهذه السهولة. فطلال يرغب في كسب المزيد من المال واتخاذ المزيد من القرارات في المشروع كونه الرجل في العائلة. إلا أنه برأيها ليس ناضجاً بما فيه الكفاية. بالنسبة لندى، سناء هي العقل المدبر في المشروع. وقد أفادت بأن المتجر بحال جيدة، وأن لديها الكثير من الأفكار الجديدة للتوسع. غير أن ندى تفضل الادخار بدلاً من الإنفاق. وتظن أن عليها أن تدفع لطلال وسناء المزيد. لكنّها لا تعرف كم يجب عليها أن تدفع لكل منهما، بالإضافة إلى ذلك. تظن ندى أنه يجب عليها تسليم المزيد من المسؤوليات لطلال وسناء. لكن ليست لديها فكرة واضحة حول كيفية القيام بذلك.

قام مستشاران من قبل منظمة خدمات تطوير الأعمال، يحترهما ويثق بهما الثلاثة، بزيارة المشروع والتحدث مع العائلة حول الوضع.

لعِب الأدوار: يقوم المدرب/ة باختيار سؤال أو أكثر لطرحه خلال الدقائق الخمس من فقرة لعب الأدوار

- ما هي المهام المسؤول عنها كل من ندى، سناء وطلال؟
- ما هي المهارات الأساسية والسلوكيات الضرورية لكل مهمة؟
- كيف يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام، ومن يتخذ القرارات؟
- ما هي النصيحة التي يمكن تقديمها للعائلة من أجل إدارة المشروع بشكل أفضل فيما يتعلق بضغط العمل وصنع القرار؟
- قامت ندى بتوفير ١٠٠ جنيه في الشهر من دخل المشروع كتكاليف عمل أعضاء العائلة العاملين في المشروع. كيف يتم توزيع حصص هذا الدخل؟

المعين التدريبي ٢٦ - ٢

جدول الإجابات عن دراسة حالة : مشروع عائلة بدران

المهمة	الواجبات والمسؤوليات	المهارات والسلوكيات المطلوبة	من يقوم بماذا؟ من يأخذ القرارات؟
الإدارة بشكل عام	تطوير خطة المشروع أعمال التصليحات في متجر تصليح الأدوات والمعدّات، والتجارة، وتصميم المنتج، والعلاقات العامة	التخطيط، والتنظيم، ومهارات التواصل. مهارات تقنية جيدة	بعد وفاة باسل، أصبحت ندى مسؤولة عن إدارة المشروع شعر طلال بخيبة أمل لأنه ليس صاحب القرار في المشروع سنة تفكر بشكل أساسي في مستقبل المشروع، لأنها موجهة نحو النمو ومفعمة بالأفكار
مسك (تنظيم) السجلات	مسك (تنظيم) الحسابات، الأموال النقدية، الجرد	دقيق، منظم، وصادق	سنة: السجلات المالية، ومهارات معلوماتية
التسويق وترويج المبيعات	القيام بدراسة السوق؛ الحفاظ على العلاقات الجيدة مع الزبائن، العمل على جذب زبائن جدد، تحديد الأسعار واقتراح الطرق المناسبة لترويج المبيعات، معرفة التكاليف التي يتكبدها المشروع	ديناميكي وخالق، يستمتع بلقاء الناس، بارع في التواصل والتفاوض	ندى: عمليات البيع والشراء في القرية سنة: ترويج الأعمال الخاصة بمجال الأنسجة طلال: يتعامل مع الزبائن في محل التصليحات
الإنتاج وخدمة التوصيل	تنظيم الإنتاج وتطوير المنتج، تأمين الجودة في نوعية الخدمة.	مراقبة نوعية الحلويات وتصاميم الأنسجة والمعرفة المتطورة في تصليح الآليات الكد في العمل، معرفة المنتجات بشكل جيد، العمل على أساس تلبية الاحتياجات من خلال الخدمات المقدّمة	باسل: مدير المشروع، يتولى التصليحات. ندى: التجارة، عقل تجاري سليم طلال: صاحب الأنامل الذهبية سنة: "الفتاة الذكية"
كيفية تقسيم تكاليف الموظفين: ما هو الأجر المخصص لكل واحد؟		الصدق	خلاف: طلال وندى لا يفهمان ما تقوم به سنة، يريد طلال المزيد من المال وأن يكون له سلطة القرار في المشروع، سنة تؤدّ تحسين المشروع وتوسيعه، لكنها ليست واثقة إن كانت ندى ستوافق على ذلك.

المعين التدريبي ٢٦ - ٣

إدارة مشروع عائلي أو جماعي : عملية الجرد

للعمل بفعالية ونجاح، يجب تنظيم المشروع بشكل جيد. يجب أيضاً معرفة ما يجب القيام به، وأن تكون لديك القدرة على العمل مع الأشخاص الملائمين لإجاز العمل.

إن لكل عامل في المشروع تأثيره الخاص على نجاحه أو فشله. بالإمكان، مثلاً، التحقق من الأشخاص الذين ستعملون معهم. لذلك، يجب توزيع المهام الملائمة عليهم والشرح لهم عن كيفية سير العمل وكيفية التخطيط له وإدارة المشروع.

من هم الأشخاص المهمون في مشروعك؟

- قد يكون الناس في مشروعك
- أنت، المرأة صاحبة المشروع
- الشريك الأساسي (الزوج، الزوجة، الأولاد، وشركاء آخرون في المشروع أو العائلة)
- العاملات والعاملون، والمجموعات المنتجة
- أشخاص آخرون (شركاء في المشروع)

أنت بصفتك صاحبة المشروع:

في عدد كبير من المشروعات الصغيرة، تقتصر الإدارة على شخص واحد. وفي عدد كبير من المشروعات العائلية، يقوم شخص واحد من الأسرة بتولي إدارة المشروع. وقد يكون الزوج أو الزوجة أو أحد الأقارب الكبار أو الصغار في السن، نساءً أو رجالاً.

يقوم صاحب/ مدير المشروع بالمهام التالية بشكل فردي أو بالمشاركة:

- تطوير الأفكار والأهداف وخطط العمل مع نتائج وتوقعات واضحة.
- تنظيم وتحفيز العاملين على تنفيذ خطط العمل.
- التأكد من تنفيذ الخطط لكي تتحقق أهداف المشروع.
- اتخاذ القرارات، مثلاً، القيام باستثمار جديد أو التقدّم بطلب للحصول على قرض.

عند وضع خطة للمشروع الجديد، يجب على صاحبة المشروع أن تفكر بالمهارات المتوفرة لديها في العمل، تحديد المهام الإدارية التي ستكون مسؤولة عنها في المشروع، المهام التي لن يتوفر لها الوقت الكافي لها لممارستها أو المهارات الملائمة لتنفيذها. أيضاً، يجب عليها معرفة أي نوع من المدراء تريد أن تكون، وتحديد المهارات والخبرة المطلوبة لهذه الوظيفة.

أنت وأفراد عائلتك أو أعضاء مجموعتك:

لن يكون لديك الوقت الكافي أو المهارات اللازمة لتتمكني من إجاز الأعمال كلها، لذلك، ستحتاجين إلى مساعدة أعضاء أسرتك، وقد تحتاجين إلى استخدام عمال آخرين. إن أصغر المشروعات حجماً يضمّ عاملاً واحداً أو عاملين بدوام جزئي. بينما، هنالك مشروعات أخرى تضمّ عدداً كبيراً من الموظفين بدوام كامل.

للعثور على العمّال المطلوبين. بالإمكان اتباع الخطوات التالية:

١- من هم الناس في شركتك؟

- أنت بصفتك صاحبة المشروع
- الموظفون
- المنتجون (المحليون)
- أشخاص آخرون

٢- بصفتك صاحبة المشروع، أو ومديرتك، هل:

- تقومين بتطوير الأفكار والأهداف وخطط العمل؟
- تعملين على تنظيم وتحفيز العاملين على تنفيذ خطط العمل؟
- تتأكدين من تنفيذ الخطط لكي تتحقق أهداف المشروع؟

٣- من يتمتع بالمهارات وفي أي مجال؟

- الحرص
- الترتيب
- التنظيم
- الصدق
- الديناميكية
- الابتكار
- السهولة في التعامل
- الوضوح في التواصل
- العمل الدعوب
- العمل على أساس تلبية احتياجات الزبائن (الخدمات)
- التفاوض

يجب تحديد مهام واضحة لجميع العاملين في مشروعك العائلي أو الجماعي. عند اتخاذك القرار حول الأشخاص الذين سيعملون معك في المشروع، يجب عليك إعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة. هنالك الكثير من المشروعات العائلية التي لا تهتم بإعداد لوائح بالموصفات الوظيفية. غير أن هناك بعض السبل التي يمكن من خلالها تحسين طريقة العمل، وذلك عبر الاتفاق مع العاملين على مهامهم وكتابتها بطريقة سهلة جداً! يتم تحديد مواصفات العمل، المهمة أو الوظيفة المطلوب أدائها في قسم معين من المشروع. إن لعملية إعداد لائحة مواصفات العمل مزايا كثيرة:

الأشخاص، التنظيم والإدارة
الإدارة الذاتية وإدارة الآخرين
المشروع العائلي: مشاركة العمل، اتخاذ القرارات، والإيرادات

إدارة مشروع عائلي أو جماعي : عملية الجرد



- يعرف الأشخاص تماماً ما هو العمل المتوقع منهم.
 - بصفتك مديرة المشروع، ستتمكنين من قياس إنتاجية العمل.
- استعملي لائحة الوصف الوظيفي عند استخدام وتوظيف أشخاص في مشروعك. فمن الضروري توظيف أشخاص يملكون المهارات الملائمة ويظهرون حماساً للعمل. عليك إجراء مقابلات مع كل الموظفين المحتملين. ويمكنك الحصول على الكثير من المعلومات عبر الأسئلة التالية التي يمكنك أن تطرحها في المقابلة:

- أين عملت في السابق؟
.....
- طبيعة عملك الوظيفي؟
.....
- لماذا ترغب في العمل في هذا المشروع؟
.....
- ما هو المنصب الوظيفي الذي تسعى إليه؟
.....
- ما هي برأيك مواطن قوتك وضعفك؟
.....
- كيف تمضي أوقات فراغك؟
.....
- ما هي هواياتك؟
.....
- هل تحب العمل مع الناس؟ لماذا؟
.....
- كيف تتعامل مع الناس غير الودودين؟
.....

اطرحي الكثير من الأسئلة لأنها توفر لك المعلومات اللازمة حول الشخص الذي تقابلينه. يجب أيضاً إعلام كل الذين قابلتهم بنتيجة طلبهم الوظيفي (حتى لو كانت سلبية).

التمرين ٢٧: مسيرة الثقة (اختياري)

الأهداف:

- توليد الثقة وتعزيز الثقة بالذات ضمن المجموعة.
- مشاركة الآخرين وتلقي ردود الفعل، واختبار عملية دعم النمو على الصعيدين الشخصي والعملي.

مدة التمرين:

٣٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- صالة واسعة بشكل يكفي لإتاحة مجال التحرك بحرية. ويمكن إجراء هذا التمرين خارج موقع التدريب.

المواد:

- ١٠ إلى ٢٠ قطعة قماش/ منديلاً لعصب العينين (قطعة لكل اثنين).

ملاحظة لفريق التدريب:

يساهم هذا التمرين في تعزيز روح الفريق ضمن المجموعة أثناء التدريب (وبعد انتهائه).

خطة الجلسة:

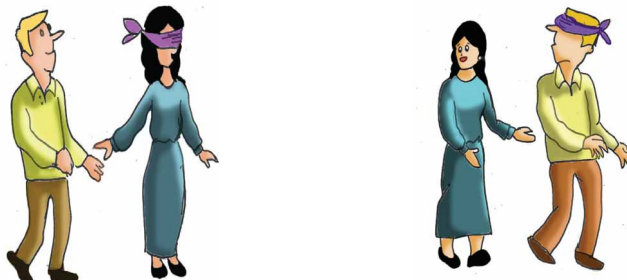
الخطوة الأولى - ١٥ دقيقة

يتم التعريف عن "مسيرة الثقة". يتم تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات من اثنتين: تبدأ إحداها بإرشاد الأخرى المعصوبة العينين. يقوم المرشد بوصف المحيط لشريكه وهما يمشیان معاً. بعد مرور ٥ دقائق، يُطلب منهما تبديل الأدوار فيصبح المرشد معصوب العينين ويقوم الآخر بإرشاده.

الخطوة الثانية - ١٥ دقيقة

يسأل المدرب/ة المشاركين/ات عن شعورهم في بداية التمرين، ثم عن شعورهم خلال الفترة المتقدمة عندما أصبحوا متآلفين مع خطوات التمرين (المعصوبي العينين والذين يتولون الإرشاد والوصف). وأخيراً، عن شعورهم عندما اختبروا تجربة العينين المعصوبتين، وبالتالي، اعتمادهم الكلي على المرشد ومنحه الثقة الكاملة، وعن شعورهم عندما اختبروا تجربة القيادة في كسب ثقة وإرشاد الآخرين.

يشدد المدرب/ة على أهمية ترسيخ الثقة بالشخص الآخر والثقة بالذات والقيادة، خاصةً أصحاب/ صاحبات المشروعات في الوقت نفسه. إن هذا الأمر بالغ الأهمية بالنسبة لفترة ما بعد التدريب، وذلك، عندما ينطلق المشاركون ما تعلموه من الدورة لبدأوا بالعمل معاً ضمن شبكة مشروعات والتقدم في تأسيس/ تطوير مشروعاتهم الخاصة.



الوحدة ٤-٢ دعم المشروع والتشبيك

المضمون الأساسي

إن دعم الأعمال والتشبيك هما عاملان أساسيان لنجاح المشروعات الصغيرة. مازالت صاحبات المشروعات يواجهن عوائق في مشروعاتهن الاقتصادية تفوق تلك التي يواجهها الرجال. رغم مساهمتهم الكبيرة في الاقتصاد وفي تحسين المستوى المعيشي لأسرهن. بإمكان النساء بشكل خاص التغلب على تلك العوائق المرتبطة بالوقت وبصعوبة التنقل وتوفير خدمات الدعم. وذلك من خلال تطوير معلوماتهن وحصولهن على خدمات تطوير الأعمال. فإن عملت النساء على تنظيم أنفسهن والدخول في نشاطات تأسيس شبكة علاقات. سوف يؤدي ذلك إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهن وتمكينهن من تأسيس مشروعات وإدارتها بأنفسهن مع عائلاتهن أو كأفراد ضمن مجموعة.

الأهداف:

تتناول الوحدة ٤-٢ الاحتياجات والعوائق المذكورة أعلاه. وهي تهدف إلى تشجيع النساء صاحبات المشروعات على تنظيم العمل والمشاركة في تأسيس شبكة علاقات اقتصادية أو غير ذلك. أخذين بعين الاعتبار ما قد يتضمنه ذلك من مجازفة. إن الهدف من هذه الوحدة أيضاً هو مساعدة النساء على رؤية مميزات التعاون من وجود مصالح وأهداف مشتركة. وذلك من خلال تعليمهن كيفية تأسيس شبكات علاقات للعمل معاً. فيصبحن بذلك قادرات على تدعيم وتقوية نشاطاتهن الاقتصادية.

التمارين:

التمرين ٢٨: التشبيك للمشروع.

التمرين ٢٩: المؤسسات والخدمات المتوفرة لصاحبات المشروعات.

التمرين ٣٠: تشكيل المجموعة (اختياري).

التمرين ٢٨: التشبيك للمشروع

الأهداف:

- شرح مفهوم التعاون والعمل ضمن شبكة الأعمال، وميزات تشكيل مجموعة من أجل بلوغ هدف مشترك.

مدة التمرين:

٩٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- بشكل U .

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٢٨-١: المشروعات الجماعية والتشبيك في الأعمال.
- المعين التدريبي ٢٨-٢: أمثلة عن شبكات الأعمال.

أوراق التوزيع:

- المعين التدريبي ٢٨-٣: خبراتك وتخطيطك من أجل التشبيك في المستقبل : اسئلة لتمرين العمل الجماعي.
- المعين التدريبي ٢٨-٤: نجاحات ومخاطر العمل معاً.

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة الأولى، مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً.
- الوحدة ٣-٤ وضع خطة عمل للمشروع.

التحضير:

على فريق التدريب أن يقوم مسبقاً بجمع المعلومات عن المشروعات القائمة وشبكات الأعمال الأخرى الموجودة في البلد. هل تتألف هذه الشبكات من رجال بشكل حصري، من نساء فقط، أم من نساء ورجال معاً؟ إلى أي مدى يمكن لصاحبات المشروعات اللواتي يستهدفن برنامج التدريب الوصول إلى تلك الشبكات؟

خطة الجلسة

الخطوة الأولى - ٣٠ دقيقة

يتم التعريف بمفهوم تأسيس شبكات الأعمال وتشكيل المجموعات: التعاون لبلوغ هدف مشترك بين الأشخاص المناسبين، في الوقت والمكان المناسبين. يجب تذكير المشاركين/ات بشبكة كرة الخيطان

التي سبق وتم العمل عليها في التمرين ١٠. أو بشبكة العلاقات التي قمن بإنشائها في التمرين ١١ من الوحدة ٢-٢. وفي حال لم تتمكن المشاركين/ات بعد من إنجاز التمرين ١٠، يطلب المدرب/ة منهن القيام بذلك الآن.

يبدأ المشاركين/ات بإعطاء أمثلة مختصرة عن تجربتهم في إنشاء شبكة علاقات، العمل عليها أو التحرك كمجموعة لتحسين مشروعاتهم. بعد الاستماع إلى مثال أو اثنين، تتم مناقشة النقاط التالية:

- هل هي شبكة عمل مكونة من نساء، رجال، أم من مجموعات مختلطة؟
- هل من السهل أو الصعب على النساء صاحبات المشروعات الانضمام إلى مجموعات مختلطة؟
- هل هنالك أية عوائق أمام انضمام صاحبة المشروع (المبتدئة) أو استفادتها من بعض شبكات الأعمال أو المجموعات؟ إذا كانت الإجابة نعم، فما هي تلك العوائق؟
- ما هي مزايا وعيوب الانضمام إلى شبكة عمل أو مجموعة؟
- بعد ذلك، يشرح المدرب/ة للمشاركين/ات أن هنالك شروطاً عديدة لإنشاء علاقة ناجحة هادفة إلى تحقيق مكسب اقتصادي واجتماعي مشترك، إذ لا بد من توفر التالي:
- **مصالح مشتركة وإمكانية إنشاء علاقات**، كالعامل في المنطقة نفسها أو في القطاع نفسه، المعرفة المسبقة بالأشخاص وبالآخرين، صداقة نشأت خلال التدريب.
- **تقاسم أهداف مشتركة**، على سبيل المثال: كسب المال، الوصول إلى مصادر المعلومات المفيدة، الحاجة إلى توافر خدمة العناية بالأطفال، احتياجات نقل مشتركة.
- **أسباب أو فرص أو مناسبة ملموسة**، على سبيل المثال: استغلال الفرص الاقتصادية التي لا يمكن أن يحققها شخص واحد بمفرده، توفير السلع أو الخدمات لمناسبة اجتماعية ضخمة، أو الاستفادة من صندوق اجتماعي واقتصادي جديد مخصص لمبادرات التنمية المحلية.

إن أهداف الانضمام إلى شبكة ما أو إلى مجموعة معينة تختلف من شخص إلى آخر، ولكن المهتم في الموضوع هو موافقة جميع الأفراد على التعاون لبلوغ بعض الأهداف المشتركة، فبالنسبة إلى أحد الشركاء في الشبكة، قد يكون التسويق المشترك حاجة ماسة أو أولوية، في حين قد يرى شريك آخر أن السبب الرئيسي للانضمام إلى الشبكة هو في الدرجة الأولى البحث عن فكرة مشروع جيدة.

وقد يكون للشبكات أشكال مختلفة، تتراوح بين الشبكات الاجتماعية غير الرسمية وشبكات العمل الرسمية التي تعمل على أساس العضوية، اتفاق تعاون، أو على أساس عقد شراكة، وتركز بعض الشبكات المتخصصة على النشاطات الاقتصادية بشكل حصري فيما يركز البعض الآخر على الوظيفة الاجتماعية.

على سبيل المثال، هنالك عدد من شبكات الأعمال والمنظمات النسائية لا تهتم بأية نشاطات اقتصادية مشتركة، بل لديها وظيفة اجتماعية فعالة وقدرة هائلة على الضغط، يعطي المدرب/ة بعض الأمثلة عن شبكات الأعمال القائمة، مثل: غرفة التجارة والصناعة المحلية، أو منظمات أرباب العمل الأخرى. يعرض المدرب/ة أمثلة حول شبكتي عمل "في أرجاء المنزل" و"المركز النسائي للحرف اليدوية" (المعين التدريبي ٢٨-٢).

خصائص شبكات الأعمال:

شبكات الأعمال هي كناية عن **تنظيمات اجتماعية** تعتمد على التواصل والتبادل ما بين الأشخاص سعياً وراء تحقيق أهدافهم عن طريق العمل المشترك. ويعتمد نجاحها كذلك على التزام الأعضاء بالتبادل المشترك، والعمل والتعلم.

الشبكات التي هي كناية عن **منتديات للتبادل الاجتماعي** تعمل على تطوير علاقات جديدة، وتتيح الفرصة لتفاسم المهمات بطريقة محددة، ويعتمد نجاحها على التفاعل المباشر للأعضاء، مما يسمح لهؤلاء بالتفكير ملياً وبشكل متواصل في عملهم وطريقة تفكيرهم، فيشكلون بذلك "ثقافة شبكة علاقات" ويخلقون شعوراً بالملكية المشتركة.

تتيح الشبكات **فرصاً غير محدودة**، وذلك عبر تشكيل صلة وصل بين مبادرات المساهمين الفردية لكي تصبح متكاملة؛ بهدف تحقيق أرباح مشتركة، أو لتمكين المساهمين من الوصول إلى الموارد وجمعها لغاية واحدة.

شبكات الأعمال تنمي قدرات الأعضاء من خلال تحديد احتياجاتهم وإعطائهم فرصاً للتعلّم والاستفادة.

تعزز الشبكات روح الإبداع والمجازفة عبر إبعاد الأعضاء عن القيود المؤسسية وخلق هامش أمان للمخاطرة، وتؤمن بعض الشبكات المماثلة المجال للتفكير بطرق جديدة والانخراط في نشاطات تتخطى النطاق المعتاد للنشاطات الفردية الخاصة بكل مساهم.

الخطوة الثانية - ٤٥ دقيقة

يتم التعريف بموضوع العمل الجماعي "خبراتك وتخطيطك من أجل التشبيك في المستقبل". يستعرض المشاركون خبراتهم في مجال العمل ضمن الشبكات ويطلعون الآخرين على النجاحات التي تمكنوا من تحقيقها وعلى المخاطر التي واجهوها في السابق في العمل ضمن الشبكات وفي نشاطات التعاون الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المشاركون بطرح أفكار ممكنة لتعزيز شبكات الأعمال والتعاون في المستقبل. يقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات، ويوزع الأسئلة لتمارين العمل الجماعي.

الخطوة الثالثة - ١٥ دقيقة

يطلب من كل مجموعة أن تعرض بإيجاز النتائج التي توصلت إليها، ثم يُختتم كما يلي:

- إذا وجدت النساء أنه من الصعب عليهنّ - بشكل عام - المشاركة في شبكات الأعمال التي يسيطر عليها الرجال، كغرف التجارة، مثلاً، يجب على المدرب/ة أن يشرح لهنّ أهمية تلك الشبكات بالنسبة إليهن وأن عليهم السعي للمشاركة فيها والاستفادة منها.
- وفي حال غياب شبكات نسائية، يجب مناقشة ميزات وإمكانيات تأسيس شبكة عمل خاصة بالنساء صاحبات المشروعات، وذلك مع المشاركين/ات أو مع صاحبات المشروعات اللواتي يعملن في البلدة أو في الموقع نفسه. ويمكن لمثل تلك الشبكات من صاحبات المشروعات، أن تسعى إلى المشاركة في شبكات عمل أوسع.

في ختام النقاش، يجب تلخيص أبرز النقاط التي تم ذكرها في ورقة التوزيع "نجاحات ومخاطر العمل معاً"، وتوزيعها إذا اقتضى الأمر.



المعين التدريبي ٢٨ - ١ المشروعات الجماعية والتشبيك في الأعمال

شروط النجاح:	ما هي الغاية من تأسيس مجموعات أو شبكات أعمال:
مصلحة مشتركة وإمكانية إنشاء علاقات	استخدام الخدمات سويًا
هدف مشترك	الإنتاج المشترك
سبب أو فرصة أو مناسبة عملية	تقاسم المعلومات
	المبيعات المشتركة
	أهداف أخرى

المعين التدريبي ٢٨ - ٢ أمثلة عن شبكات الأعمال شبكة الأعمال: "في أرجاء المنزل"



أهداف شبكة الأعمال: "في جميع أرجاء المنزل":
تقديم خدمات عديدة تحت مظلة واحدة

المركز النسائي للحرف اليدوية



أهداف شبكة الأعمال: "المركز النسائي للحرف اليدوية"
تقديم مكان للعرض لمجموعات نسائية قروية



المعين التدريبي ٢٨ - ٣

خبراتك وتخطيطك من أجل التشبيك في المستقبل أسئلة لتمارين العمل الجماعي

١. إجراء مراجعة حول تجاربكم في مجال التشبيك والتعاون الجماعي.
 ٢. عرض النجاحات والمخاطر.
 ٣. التخطيط للمستقبل:
- ما هي المجالات التي تودون العمل فيها مع بعض، ولماذا؟
 - ما هي الصعوبات المحتملة التي قد تواجهونها خلال العمل مع بعض؟
 - ما هي الخطوات العملية التي تفكرون في اتخاذها بعد ورشة العمل هذه؟
- لأنفسكم؟
- في مشروعكم الفردي، العائلي، أو الجماعي؟



المعيار التدريبي ٢٨ - ٤ مخاطر العمل معاً

معايير النجاح لجعل العمل معاً تجربة إيجابية:

- هناك عددٌ كافٍ من الأشخاص/ المنظمات التي جُمعتهما مصالح مشتركة في العمل مع بعضهم البعض، والتي تتمتع بالمهارات اللازمة لإجراز العمل.
- القيمة الإضافية المكتسبة من خلال العمل معاً والقيام بما يتعدى على الفرد تأديته بنفسه.
- تطابق الموارد الملائمة (الموارد التقنية، المالية، والإنسانية) التي تتلاءم مع قدرة الأعضاء ومصالحهم.
- التنسيق الجيد والروح القيادية الجيدة لتأمين التعاون ضمن الشبكة، مع الإبقاء على المرونة على مستويات العضوية والتحالفات والشراكات حسب الاحتياجات والفرص.
- خلق التوازن بين تنمية المصالح الفردية وموافقة المجموعة على التعاون.
- آلية جيدة ذات تنظيم ذاتي تدفع الأعضاء، الذين يحاولون الاستفادة أكثر مما أسهموا به، إلى الخروج من الشبكة.

مخاطر العمل معاً:

- عدم التنسيق والالتزام بين الأعضاء.
- ضعف التواصل، ضعف في القاعدة المؤسسية، والموارد الإنسانية، بنى ختية ومالية محدودة.
- اختيار غير ملائم للأعضاء أو التدقيق في ملفاتهم بطريقة غير ملائمة، مما يعود غالباً إلى الطبيعة المنفتحة للشبكات.
- ضعف في السيطرة على آليات عملية التشبيك.
- التدخلات الخارجية في عمليات، هيكلية ووظيفة الشبكة.
- المتابعة المكثفة المطلوبة لإدارة الشبكة والحفاظ عليها (ما هي القوى المحركة؟).
- قابلية تشكيل مجموعة صغيرة خاصة ضمن شبكة أوسع تسعى إلى السيطرة على الموارد والقرارات.

التمرين ٢٩: المؤسسات والخدمات المتوفرة لصاحبات المشروعات

الأهداف:

- نشر الوعي وإطلاع صاحبات المشروعات على وجود ودور المؤسسات والبرامج الداعمة.
- خلق الفرص لتمكين النساء صاحبات المشروعات من توسيع شبكة أعمالهنّ.

مدة التمرين:

- ٩٠ دقيقة تتضمن استراحة لمناقشة جدول الأعمال.
- ١٥ دقيقة للخلاصة في الجلسة التالية.

ترتيب القاعة:

- بشكل U .

التحضير لمناقشة جدول الأعمال وأوراق التوزيع:

- يتم اختيار ٤ إلى ٥ ممثلات عن المنظمات المعنية ودعوتهنّ إلى المشاركة في مناقشة عامة حول "دعم المشروعات".

قد يكون من بين الممثلات نساء بإمكانهنّ التحدّث عن تجاربهنّ ومساعدة المشاركين/ات في مجالات معيّنة كتأسيس شبكات الأعمال، خدمات تطوير الأعمال، خدمات مالية، التسويق، الوصول إلى المواد الأولية، الآلات أو المعدات، الوصول إلى الممتلكات والأبنية، تسجيل المشروع، وأو أي مساعدة قانونية أخرى.

- إشراك ممثلات عن جمعيات الأعمال المرتكزة على الأعضاء و/أو صاحبات المشروعات الناجحات والمنتميات إلى شبكة واسعة.
- إشراك موارد بشرية، رجالاً ونساءً، في المناقشة العامة.
- التأكد من أن مواءمة تجارب النساء الممثلات وذات علاقة بالحضور والتحقق من عدم وجود فرق كبير بينها وبين تجارب المشاركين/ات. على سبيل المثال: لدى صاحبات ومديرات المشروعات الكبرى مشاغل وهموم مختلفة عن مشاغل المشاركين/ات الذين يخططون لتأسيس مشروع بالغ الصغر. قد لا يكون لدى الممثلة عن البنك المختص في منح قروض التمويل الكبرى معلومات مفيدة، أو أنها قد لا تشجع صاحبات المشروعات المبتدئات اللواتي بحاجة إلى خدمات تمويل أصغر.

- يقوم المدرب/ة بتقديم شرح عام لجميع المشاركين/ات في المناقشة حول أهداف البرنامج التدريبي "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً" ويتم توزيع عليهم ملخص عام حول طبيعة المشاركين/ات الذين سيحضرون التدريب. يُطلب من كل مشارك/ة في المناقشة إرفاق أسئلتهم الخاصة بالمناقشة ببطاقة الدعوة وقبل بدء ورشة العمل.

- يُطلب من جميع المشاركين/ات في المناقشة، وخاصةً اللواتي ينتمين إلى المؤسسات التي تعنى بتنمية المشروعات و/أو التي تقدم الخدمات المالية التحدّث عن الفرص المتوفرة على أرض الواقع للنساء في الوصول إلى الخدمات التي تقدّمها مؤسساتهن. ليس من الضروري تحديد توقعات غير واقعية خلال ورشة العمل قد لا يكون من الممكن تحقيقها فيما بعد.

- يقوم المدرب/ة بتجهيز ورق اللوح القلاب و/أو جمع منشورات أو بروشورات حول المنظمات الداعمة، ويتم توزيعها على المشاركين/ات عند الحاجة.
- يتم تخصيص الوقت والمكان للتشبيك الفردي وغير الرسمي بين الممثلات عن المنظمات بعد انتهاء الجلسة، لكي يتمكن المشاركون من تكوين معارف جديدة، واختبار مهاراتهم في التفاعل والتشبيك، يمكن القيام بذلك عند تقديم المرطبات خلال النهار أو في نهايته.

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة الأولى: مبادئ أساسية في النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً .

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٦٠ دقيقة

- يتم الترحيب بالمشاركين/ات في المناقشة العامة، والتعريف بهم وبأبرز مواضيع المناقشة:
- ما هي برامج وخبرات المنظمات أو أصحاب المشروعات فيما يتعلق بدعم النساء والرجال أصحاب المشروعات والعمل معهم. (ما هو سجل إنجازاتهم التجارية؟ أين نجحوا وأين أخفقوا؟ ما الفرق بين الزبائن الذكور والزبائن الإناث؟).
- ما هي أنواع الدعم والمدخلات التي تقدمها هذه المنظمات أو الجمعيات لمساعدة النساء على القيام بنشاطات اقتصادية فردية أو جماعية؟
- ما هي معايير الانتساب (الأهلية، الشروط، الإجراءات، المتطلبات) التي تعتمدها هذه المنظمات؟ هل هناك أي تمييز في المعاملة بين الزبائن الذكور والزبائن الإناث؟
- ما هي النصائح وردود الفعل التي ستقدمها الممثلات عن المنظمات للمشاركين/ات في برنامج التدريب "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً"، بناءً على تجاربهن في التفاعل مع النساء صاحبات المشروعات؟

يطلب المدرب/ة من كل مشترك/ة في جلسة المناقشة أن تقدم عرضاً قصيراً (١٥-٢٠ دقيقة كحدّ أقصى). ومن ثمّ تبدأ المناقشة، يجب على فريق التدريب أن يبقى بعيداً عن الأنظار وعدم التدخل كثيراً لأنه يجب على صاحبات المشروعات أو المدربين/ات المسؤولين الاستفادة من هذه الفرصة للتفاعل مباشرة مع ممثلات منظمات الدعم وشبكات الأعمال.

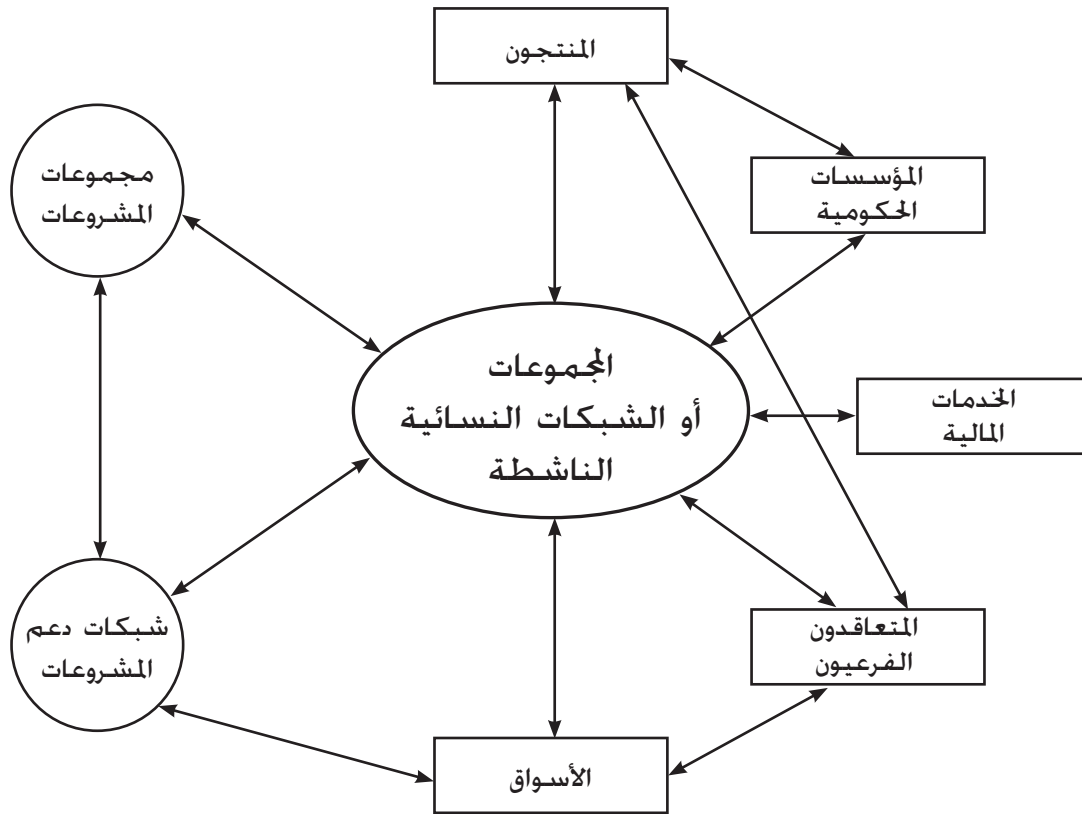
غير أنه، على فريق التدريب ضبط الوقت المحدد: في حال بدأت المشاركين/ات في المناقشة بإطالة الحديث أو بالابتعاد عن المواضيع الأساسية، يجب تذكيرهم بالوقت المخصص لهم.

الخطوة الثانية - ٣٠ دقيقة

يتم تنظيم استراحة (شاي وتناول الوجبات الخفيفة) تتيح التشبيك بصورة غير رسمية بين المشاركين/ات في المناقشة والمشاركين/ات في برنامج التدريب.

الخطوة الثالثة - ١٥ دقيقة

في ختام هذا التمرين، يسأل المدرب/ة المشاركين/ات عما تعلّمنه من خلال المناقشة العامة. يتم إعطاء لمحة سريعة حول الشركاء والمجموعات المحتملة للتشبيك معها ضمن الإطار المحلي، وحول العلاقات التي جمّع بينهم، للاستعانة بمثال، بالإمكان النظر إلى الرسم البياني التالي.



يجب إنهاء التمرين بتلخيص أبرز نقاط الاستفادة:

- ما هي الخدمات والبرامج الأكثر إفادة بالنسبة لأصحاب/صاحبات المشروعات؟
- هل يمكنهم الوصول إلى هذه الخدمات والبرامج؟ في حال لم يكن ذلك ممكناً، ما الذي يجب تغييره؟
- ماذا تعلم المشاركون من جمعيات صاحبات وأصحاب المشروعات؟ هل الانضمام إلى مثل هذه الشبكة أمر مفيد ويمكن؟ هل عليهم تأسيس شبكتهم الخاصة؟

التمرين ٣٠: تشكيل المجموعة (اختياري)

الأهداف:

- توعية المشاركين/ات حول مميزات وعيوب الانضمام إلى مجموعة.
- التعرف بخطوات تشكيل المجموعة.

مدة التمرين:

٩٠ - ١٢٠ دقيقة

ترتيب القاعة:

- بشكل U.

المواد والتحضير:

- ورق لوح قلاب أو ألواح.
- بطاقات ذات أربعة ألوان مختلفة: توزع ثلاثة ألوان منها على كل مشارك/ة لاستخدامها في الخطوة الأولى، وحوالي ٢٠ بطاقة من اللون نفسه لكل مجموعة لاستخدامها في الخطوة الثانية.
- تكييف "الخارطة الذهنية لتحفيز عملية تشكيل المجموعة" حسب احتياجات ومصالح المشاركين/ات، وتحديد أنواع الممثلين والمجموعات الذين سيشاركون في هذا التمرين. تحضير "الخارطة الذهنية" على ورقة اللوح القلاب.
- تحديد النقاط الأساسية لجلسة العصف الذهني خلال العمل الجماعي الخاص بالعمل مع بعض: تحديد الأهداف والواجبات والقواعد، ومن ثم تدوين النقاط كلها بشكل عناوين على ورقة اللوح القلاب (الخطوة الثانية).
- تكييف الهيكلية التنظيمية للنموذج لكي تتواءم مع احتياجات المشاركين/ات من حيث الهيكلية التنظيمية المحلية المتبعة لتكوين المجموعات (جمعية، مجموعة توفير وإقراض، مجموعة منتجين، أو تعاونية).

النشرة المطبوعة:

المعين التدريبي ٣٠-١: نموذج صيغة تكوين المجموعات .

ملاحظات لفريق التدريب:

يتوجه هذا التمرين إلى المشاركين/ات الذين سيبدأون أو سيتابعون العمل ضمن مجموعات لغايات اقتصادية. لقد تمكنت بعض التمارين السابقة في الـ ٤-١ و ٤-٢ من تناول مميزات وعيوب العمل ضمن المجموعات. بالإمكان استخدام نتائج هذه التمارين في الخطوة الأولى.

خطوة الأولى: خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٣٠ دقيقة

تبدأ الجلسة بمناقشة صغيرة حول تجارب المشاركين/ات الإيجابية فيما يتعلق بتكوين المجموعات. ومن ثمَّ يجري التذكير بالنتائج الأساسية للتمارين السابقة حول ميزات العمل ضمن المجموعات والتحديات الناجمة عنه. بعد ذلك، يصار إلى تقديم "الخارطة الذهنية لتحفيز عملية تشكيل المجموعة" كالتالي: يتم رسم دائرة على ورقة اللوح القلاب مع ذكر بأن تلك الدائرة تمثل كل مشارك/ة "كشخص". يهدف هذا التمرين إلى رسم خارطة ذهنية تتضمن جميع أفكار وآراء المشاركين/ات فيما يتعلق بانضمامهم أو عدم انضمامهم إلى المجموعة، بالإضافة إلى آرائهم حول الفرص والتحديات في الانضمام إلى المجموعة.

يتم توزيع بطاقات ذات أربعة ألوان مختلفة، ويُشرح للمشاركين/ات أنّ أحد الألوان (الأصفر، مثلاً) يرمز إلى فرد عضو في المجموعة، أمّا الألوان الأخرى فترمز إلى أنواع أخرى من المجموعات التي ينتمي إليها المشاركون. عادةً (العائلة، فريق العمل، جمعية نسائية، و/أو المجتمع). بعد ذلك، يُطلب من المشاركين/ات تدوين أفكارهم على البطاقات وتوزيعها على النحو الآتي:

- المجموعة النسائية.
- فرد عضو في المجموعة.
- العائلة.
- المجتمع.
- الحوافز: المميزات والتحديات الناجمة عن الانضمام إلى المجموعة أو تشكيل المجموعة.

بإمكان المزايا أن تشمل ما يلي:

- يكون الفرد أقوى ضمن العائلة، أو القرية، أو أي مجموعة أخرى.
- بإمكان الفرد الاعتماد على الآخرين لإتمام جزء من العمل.
- المجموعة لا تقتصر فقط على أعضائها الأفراد.
- يتطلع الأفراد إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية ويساهمون في المصلحة المشتركة للمجموعة.
- هنالك تضامن بين أعضاء المجموعة الأقوياء والضعفاء.

بإمكان التحديات أن تشمل ما يلي:

- انعدام الثقة أو غياب التضامن بين أعضاء المجموعة.
 - استغلال الأعضاء الأقوياء للأعضاء الضعفاء.
 - سوء في توزيع المهام مما يؤدي إلى حدوث نزاعات.
- في حال كانت المميزات أكثر من العيوب، أو في حال اعتبر المشاركون أنه بإمكانهم التغلب على العيوب، يكون هنالك تحفيز كافٍ للاستمرار في تطوير وتعزيز المجموعة.

الخطوة الثانية - ٤٥ دقيقة

يقوم المدرب/ة بالتعريف عن الموضوع: "العمل معًا: تحديد الأهداف، الواجبات والقواعد"، ويشرح ما يلي: إن أحد الشروط الضرورية لنجاح سير أعمال أي مجموعة عمل هو وجود توافق وانسجام بين جميع الأعضاء حول الأهداف، الواجبات والقواعد التي تتعلق بتقسيم العمل، وصنع القرارات، وتوزيع الدخل.

يتم تقسيم المشاركين/ات إلى ثلاث أو أربع مجموعات صغيرة حسب الموقع الجغرافي. مثلاً، أو نوع أو فكرة المشروع، أو حسب نوع النشاط/الأنشطة التي يرغب المشاركون في تنفيذها ضمن المجموعة. ويطلب من المشاركين/ات تقديم أفكارهم والنقاط المهمة لإضافتها إلى مسودة التكوين. وذلك حسب اهتماماتهم وخبراتهم الشخصية. بعد ذلك، يتم توزيع بطاقات من اللون نفسه لكل مجموعة (الفريق الأول: بطاقات صفراء، الفريق الثاني: بطاقات خضراء... إلخ). يشرح المدرب/ة العناوين المختلفة مع إعطاء بعض الأمثلة التي قد ترغب المجموعات في تناولها (فيما يلي العناوين المقترحة محددة بالخط العريض، بالإضافة إلى أمثلة تحت كل عنوان). ثم يُطلب من المجموعات مشاركة أفكارها ومن ثم تصنيفها تحت العناوين المختلفة.

إن أمثلة العناوين أدناه تساهم في عملية العصف الذهني حول أهداف المجموعة، واجباتها وقواعدها:

١. معلومات عامة:

- اسم الجمعية، المجموعة أو الشبكة.
- العنوان.
- نوع النشاط.
- الأهداف (على سبيل المثال: مشروع مشترك لتوليد الدخل، مجموعات ادّخار، وغيرها من الأهداف).

٢. شروط الانتساب:

- الانتساب متاح ل..... (تحديد المعايير المطلوبة للانتساب، الحد الأقصى لعدد الأعضاء).
- رسم الاشتراك..... (تحديد الرسم المناسب حسب الوضع والموقع).
- المساهمة في حصص رأس المال (إذا اقتضى الأمر).
- ساعات العمل المشتركة (أسبوعياً/شهرياً)...(في حال توليد الدخل).
- الغياب... (الاتفاق على قواعد الغياب، الإجازات المرضية... إلخ).
- تعليق الانتساب/الطرده في حال عدم احترام القواعد والقوانين.
- الاستقالة.

٣. اللجنة:

- انتخاب اللجنة الإدارية (مثلاً رئيس اللجنة، نائب الرئيس، أمين السر، أمين الصندوق، أعضاء اللجنة). قد يتم الانتخاب بالإجماع أو من خلال أي نظام آخر، ويتم إجراؤه سنوياً.
- سلطة التوقيع لرئيس اللجنة، أمين السر وغيرهما (للتوقيع على الاتفاقات والعقود الرسمية). يتم عادة تعيين عضوين أو اعتماد نظام آخر لمنع سوء استخدام الأموال.

٤. الاجتماعات:

- اجتماع سنوي عام (جمعية عمومية سنوية)
- الحد الأدنى من عدد الحضور أو نسبة الأعضاء لاتخاذ القرارات خلال الجمعية العمومية السنوية
- دورية اجتماعات اللجنة الإدارية والمجموعات الموكلة بتولي المهام (مرة في الشهر، آخر...)

٥. تسجيل الدخل والإيرادات وإدارة الفائض:

- فتح حساب بنكي؟
- تخصيص صندوق احتياط؟
- توزيع الدخل الفائض على الأعضاء (كيف ومتى، والآلية؟).

٦. المعدّات:

- ترتيبات شراء المعدّات.
- الصيانة والتصلّيح.
- وقاية تجهيزات المجموعة ومعدّاتها.

٧. القروض والديون:

- هل يستطيع أعضاء المجموعة الحصول على القروض عبر الاستعانة بضمانة المجموعة؟
- هل من المفيد أن يتم تكوين جمعية أو مجموعة ادّخار وإقراض لأعضاء المجموعة؟

٨. حلّ المجموعة:

- ماذا سيحلّ بالمسؤوليات / والالتزامات المالية؟ هل يمكن لأيّ مجموعة أخرى توليها أم أن شخصاً آخر سيتولاها؟
- ماذا سيحلّ بالمعدّات؟ هل يحقّ للمجموعة منحها لمجموعة أخرى؟
- ماذا سيحلّ بالرصيد المتبقّي بعد تسديد الديون؟ هل يمكن لأعضاء المجموعة تقاسم الأموال المتبقية بعد الانتهاء من تسديد كامل المبالغ المستحقة؟

الخطوة الثالثة - ٤٥ دقيقة

يطلب المدرب/ة من كل مجموعة أن تعرض موجز نتائج جلسة العصف الذهني. على المدرب/ة أن يذكر أنه، في الحياة الواقعية، يجب التدقيق في جميع هذه النقاط لكي يناقشها جميع أعضاء المجموعة والموافقة عليها، وذلك ضمن كل إطار معيّن من أجل تحقيق نجاح كل مشروع ضمن المجموعة.

في ختام هذا التمرين، يقوم المدرب/ة بتلخيص النقاط الأساسية المتعلقة بتشكيل المجموعة، مع التشديد على أهمية العنصر الملزم وعلى المميزات أو المصالح المشتركة في القيام بالعمل التجاري ضمن المجموعة. بالإمكان مراجعة "أدوات تطوير خطة عمل المشروع" التي تتيح مجال المتابعة لهذا التمرين (الوحدة ٤-٣: وضع خطة عمل للمشروع). بالإضافة إلى أهمية الإعداد لعملية التكوين "الحقيقية" عند المباشرة بالأعمال المشتركة. يتم توزيع نموذج صيغة تكوين المجموعات على المشاركين/ات (المعين التدريبي ٣٠-١).

المعين التدريبي ٣٠ - ١ نموذج صيغة تكوين المجموعات^(١)

اسم الجمعية/ المجموعة/ الشبكة:.....

العنوان:.....

العنوان الجغرافي:.....

العنوان البريدي:.....

نوع النشاط التجاري:

الأهداف (مثلاً مشروع توليد دخل مشترك، مجموعة ادّخار، أو أهداف أخرى.....

.....

١. شروط الانتساب:

باب الانتساب مفتوح ل.....

يبلغ رسم الانتساب الواجب على كلّ عضو.....

يساهم كل عضو بمبلغ وقدره..... (المبلغ)، حصة رأس المال عند الاشتراك.

في أي وقت، لا يتعدّى عدد الأعضاء..... عضواً.

تتراوح ساعات العمل لكلّ عضو بين..... و..... كلّ..... من كلّ
أسبوع/ شهر.

يحقّ لكلّ عضو ب..... أيام إجازة في الشهر/ السنة.

لا يحقّ لأيّ عضو أن يتغيّب أكثر من..... يوماً في الشهر/ السنة بداعي المرض من دون
تقديم تقرير طبي.

يوجب على كل عضو تغيب عن العمل، باستثناء أيام العطل أو الإجازات المرضية، أن يدفع غرامة
وقدرها..... عن كل يوم غياب.

بالإمكان تعليق عضوية أي من الأعضاء لمدة..... يوماً/ أسبوعاً/ شهراً، في حال موافقة
أغلبية الأعضاء عبر التصويت خلال الجمعية (العمومية) على أنه لا يحترم قوانين المجموعة.

بالإمكان طرد العضو من المجموعة بعد موافقة أغلبية الأعضاء عبر التصويت خلال الجمعية
العمومية، على أنه لا يطبق قوانين المجموعة.

في حال تمّ طرد أحد الأعضاء، يحقّ له ب..... من الحصّة التي أسهم فيها في رأس المال.

يحقّ لأيّ عضو جديد أن ينتسب إلى المجموعة في حال موافقة أغلبية الأعضاء على طلبه عبر
التصويت خلال الجمعية العامة.

في حال قدّم أحد الأعضاء استقالته من المجموعة، يحقّ له ب..... من الحصّة التي أسهم
فيها في رأس المال.

(١) المصدر: مستوحى من النساء الريفيات في تطوير المشروعات الصغرى. دليل وبرنامج تدريبي للعمال الإضافيين.

منظمة العمل الدولية، جنيف ١٩٩٦ .

٢. اللجنة

يكون للمجموعة لجنة إدارية منتخبة تتألف من: رئيس اللجنة، نائب الرئيس، أمين السر، أمين الصندوق، و..... أعضاء اللجنة.
يُنْتخَب أعضاء اللجنة الإدارية لدى فوزهم بغالبية الأصوات خلال الجمعية العامة السنوية.
يوقع رئيس اللجنة/ أمين السر/ أمين الصندوق/..... على أي اتفاقات أو عقود رسمية تبرمها المجموعة.

٣. الاجتماعات

- تعقد المجموعة اجتماع جمعية عمومية سنوية مرّة واحدة في السنة على الأقل.
- يتعيّن على الأقل حضور بالمائة من الأعضاء لاتخاذ القرارات المنوطة بالجمعية العمومية السنوية (اكتمال النصاب).
- يتعيّن على رئيس اللجنة الإدارية إعلان موعد انعقاد اجتماع الجمعية العمومية السنوية قبل..... يوم/أيام من انعقادها.
- تجتمع اللجنة الإدارية كل شهر على الأقل.

٤. الفائض:

- تحتفظ المجموعة بنسبة..... على الأقل من فائض الإيرادات عن كل..... شهر/أشهر، في حساب احتياطي لدى..... (حساب ادّخار بنكي، حساب بنكي، أو غيره.....)، في الفرع..... رقم الحساب.....
- تقرّر المجموعة خلال اجتماع الجمعية العمومية السنوية كيفية توزيع فائض إيرادات الأشهر الاثني عشر الأخيرة بين الأعضاء.

٥. المعدّات:

- تعتبر اللجنة الإدارية مسؤولة عن صيانة تجهيزات المجموعة، وإصلاحها وحفظها.

٦. المسؤولية:

- يكون الأعضاء مسؤولين عن القروض التي حصلوا عليها، فضلاً عن القروض التي منحتها المجموعة إلى أعضاء آخرين. ولا يمكن استخدام حصص رأسمال المجموعة لتسديد الديون الفردية المتوجّبة على الأعضاء.

٧. حلّ المجموعة:

- في حال ترتّب على المجموعة ديون غير مدفوعة، لا يحقّ لها أن تحلّ نفسها إلّا في حال انتهائها من سداد كامل ديونها.
- في حال حلّت المجموعة نفسها، يتعيّن عليها بيع تجهيزاتها بهدف تسديد ديونها، وأيّ أموال متبقية بعد تسديد الديون سوف.....

الوحدة ٣-٤ وضع خطة عمل للمشروع

المضمون الأساسي:

ترتكز هذه الوحدة على الاستنتاجات والنقاط الأساسية المفيدة التي توصلت إليها الوحدات السابقة. وهو يرشد المشاركين/ات حول كيفية إدارة المخاطر ووضع خطط أعمال مشروعاتهم الفردية، العائلية أو التابعة لمجموعة. وتؤمن تمارين التقييم للمدربين/ات صورة عن آراء المشاركين/ات حول مضمون برنامج التدريب وعملية التعلم التجريبي لورشة "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً".

الأهداف:

إطلاع صاحبات المشروعات على إدارة المخاطر وأدوات التخطيط التي تتيح لهنّ التفكير في المستقبل وإعداد الخطط لمشروعاتهنّ الفردية، العائلية أو التابعة لمجموعة. وتتيح تمارين التقييم للمشاركين/ات مراجعة ما سبق أن تعلموه، كما أنها تمكن المدربين/ات من تحديد فعالية ورشة العمل وتعطيهم الرؤية اللازمة لتحسين الورشات المستقبلية وتوفير المتابعة للمشاركين/ات في هذه الورشة.

التمارين:

- التمرين ٣١: إعداد خطة عمل المشروع.
- التمرين ٣٢: تقييم ومتابعة "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً".

التمرين ٣١: إعداد خطة عمل المشروع

الأهداف:

- جعل النساء يدركن أهمية إدارة المخاطر والتخطيط لمستقبل مشروعاتهنّ.
- إطلاع النساء على أدوات تخطيط العمل الأساسية.

مدة التمرين:

٩٠ - ١٨٠ دقيقة.

ترتيب القاعة:

- بشكل U.

المواد والتحضير:

- ورق اللوح القلاب أو ألواح.
- رسم "جدول تقييم المخاطر" على شفافية أو على لوح.
- يجب على فريق التدريب أن يكون مطلعاً على أدوات تخطيط العمل بشكل مسبق، فيعمل على تكييفها حسب احتياجات المشاركين/ات.

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٣١-١: جدول تقييم المخاطر.
- المعين التدريبي ٣١-٢: الخطة التنفيذية عند العودة إلى المنزل.
- المعين التدريبي ٣١-٣: الخطة التنفيذية للمشروع.

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة الثالثة: خطة عمل المشروع.
- الوحدة ٤-١ الإدارة الذاتية وإدارة الآخرين والوحدة ٤-٢ دعم المشروع والتشبيك.

ملاحظات لفريق التدريب:

تتيح أداة التخطيط الأولى "خطة العمل عند العودة إلى المنزل" للمشاركين/ات تحديد الأهداف والأولويات، وتخطيط النشاطات وإدارة الفرص والمخاطر التي تواجه صاحبات المشروعات في مشروعاتهنّ (القائمة أو الناشئة) عند عودتهنّ إلى منازلهنّ. أمّا الأداة الثانية، "خطة عمل المشروع"، فتعرض عملية تطوير أكثر تفصيلاً لخطة عمل مشروعاتهنّ القائمة أو الناشئة. ويجب تكييف أدوات التخطيط تلك حسب الإطار المحلي، بالإضافة إلى مستوى المشاركين/ات واحتياجاتهم واهتماماتهم الخاصة. يتم تشجيعهم على إدخال التعديلات خلال التدريب، فذلك يضاعف من فرص استخدامهم لها لاحقاً.

تمتّع العديد من مؤسسات الأعمال والمؤسسات الداعمة للمشروع والبرامج والجهات الإقراضية

بأدوات التخطيط والنماذج الخاصة بها. لذا، ينبغي على المدربين/ات الاطلاع عليها مسبقاً ليقرروا ما إذا كان يجب استخدام أدوات تلك المؤسسات عوضاً عن أدوات التخطيط للأعمال المتوقّرة في هذه الحقبة التدريبية. وقد يكون من المفيد تدريب المشاركين/ات على استخدام وملاءم الاستثمارات بالكيفية التي تطلبها هذه المؤسسات. بهدف تسهيل وصول النساء صاحبات المشروعات إلى خدمات هذه الأخيرة ومنتجاتها.

تتطلب عملية إعداد "الخطة التنفيذية عند العودة إلى المنزل" و/أو "الخطة التنفيذية للمشروع" عدّة ساعات. ومن الأفضل عرض أداة تخطيط واحدة، أو الاثنتين معاً خلال برنامج التدريب. من ثمّ يُطلب منهم استكمال النقاط الأساسية قبل انتهاء برنامج التدريب، الأمر الذي يسهّل عملية المتابعة بعد التدريب. أما في ورش عمل "تدريب المدربين/ات"، فيتعيّن على هؤلاء الاطلاع جيداً على أدوات خطط عمل المشروعات هذه. ليتمكنوا من مساعدة صاحبات المشروعات (الناشئة) على إنهاء عملهنّ وتسهيل وصولهنّ إلى المنظمات التي تؤمّن خدمات تطوير الأعمال عند الحاجة. خلال حصة التخطيط للعمل، يُستحسن أن يقوم المدربون الذين خضعوا للتدريب بإعداد خطة العمل الخاصة بهم والمتعلقة بالتدريب المقبل ونشاطات المتابعة لورشة تدريب "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً".

يجب التأكّد من حصول كلّ من المشاركين/ات وأعضاء فريق التدريب على نسخة من خطط الأعمال التي قام المشاركون بإعدادها قبل نهاية الورشة، وذلك، لاستخدامها فيما بعد.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٥ دقائق

البدء بإجراء مناقشة حول تطوير خطة للمشروع. فالتخطيط يعني التطلع نحو المستقبل. التفكير بهدف معيّن من أجل تحقيقه. والخطوات التي يجب اتخاذها لبلوغ هذا الهدف. ينبغي التشديد على أهمية التخطيط والبحث قبل البدء بمشروع مولّد للدخل، أو حتى قبل تأسيس مشروع صغير. على سبيل المثال: يجب التذكير بمشروع السيدة منال لبيع الدجاج (الوحدة ٣-٢ التمرين ١٥) وبضرورة إجراء دراسة للسوق: فقد كانت توقّعات منال حول وجود طلب كبير على الدجاج غير واقعية. ولتكون أكثر واقعية حيناً لو أنها قامت بإجراء دراسة للزبائن في السوق: حيث كانت تنوي بيع دجاجها. وبالتالي، ما كانت لتخسر. هي ومجموعتها القروية. ذلك الكمّ من الوقت والمال في مشروعهنّ.

الخطوة الثانية - ٢٥ دقيقة

يتم التعريف بتمرين العصف الذهني: "دراسة المخاطر". فعلى صاحبات المشروعات أن يكنّ مستعدّات لاستغلال الفرص والتعامل مع حالات الطوارئ عند وقوعها. فالوقاية من المشاكل المحتمّلة أو حالات الطوارئ هي خير علاج، حيث إنه، إذا طرأت مشكلة ما، يجب السعي لحلّها. فإن حل المشكلة الصغيرة أسهل من حل المشكلة الكبيرة. علماً أنّ الأولى لن تلبث أن تتفاقم إن لم تتمّ معالجتها.

يؤمّن هذا التمرين للمشاركين/ات أداة لتقييم المخاطر المحتمّلة وتصنيفها من حيث درجة الخطورة. ويتعيّن على المشاركين/ات تحديد المخاطر التي قد تواجه خطط أعمالهم أو مشروعاتهم القائمة. على سبيل المثال: الكوارث الطبيعية، مشاكل التسويق، ظهور منافسين جدد، معارضة أفراد العائلة. لذا يُطلب من المشاركين/ات طرح أسئلة تتعلق بكل هذه المخاطر، على النحو الآتي:

- ما هي المشاكل التي قد تطرأ؟ ما هي المصاعب التي يمكن مواجهتها؟ ما هو مدى صعوبتها أو إثارتها للقلق؟
- ما الذي قد يحدث في حال معالجة هذه الأمور؟ وفي حال عدم معالجتها؟

يتم عرض جدول دراسة المخاطر (المعين التدريبي ٣١-١) على اللوح وتوزيعه على المشاركين/ات. ويُطلب من المشاركين/ات ملء الجدول بالمخاطر المحتملة التي قد تطرأ على المشروعات القائمة أو الناشئة. ويتعين عليهم التمييز بين المشاكل المتفاقمة والأقل تفاقماً. وتحديد نسبة احتمال وقوع هذه المخاطر (نسبة مرتفعة أو قليلة).

بعد ٥ دقائق، يسأل المدرب/ة المشاركين/ات من منهم طرح مخاطر جديدة. ومن ثمَّ يُطلب من مشاركين/ات أو ثلاثة عرض أفكارهم لمناقشتها ضمن المجموعة.

اختياري: يمكن تطبيق أسلوب مشاركة وتبادل الأفكار نفسه بشكل إيجابي عبر طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأمور الإيجابية التي بإمكانها أن تحدث؟
- ما هي التأثيرات الجانبية الإيجابية التي قد تنشأ عنها؟
- ما هي أفضل الأمور التي يمكن أن تحدث؟

الخطوة الثالثة - ٦٠-٩٠ دقيقة

يجب مناقشة بعض الأوضاع والحالات التي تتطلب وضع خطة للمشروع، على سبيل المثال:

- هنالك عزم على البدء بمشروع أو تطوير مشروع قائم، ويجب وضع خطة عمل لتحقيق ذلك للتمكن من متابعة تطوره بشكل منهجي.
- يطالب البنك بقائمة حول المبيعات والتدفق النقدي قبل الموافقة على القرض
- يحتاج الشريك في العمل أو المنعقد الفرعي إلى معرفة كمية السلع التي يمكن للمشروع إنتاجها وتسليمها
- تختلف الطاقات والجهود المبذولة في العمل مع اختلاف الأوقات، فالمواسم الأخف عملاً غالباً ما تعني عدداً أقل من العمال ودخلاً أدنى. لذلك، لا بد من التخطيط لهذه المواسم قدر المستطاع.

يجري التعريف بـ "الخطة التنفيذية عند العودة إلى المنزل" (المعين التدريبي ٣١-٢) و/أو "الخطة التنفيذية للمشروع" (المعين التدريبي ٣١-٣). بالإضافة إلى أهداف الأدوات هذه (مراجعة الملاحظات لفريق التدريب). ويُشرح للمشاركين/ات باختصار أنّ الصيغ موجهة لتطوير أفكار المشروعات الخاصة بهم، أو لتحسين وتطوير المشروعات القائمة. وتجدر الإشارة إلى أنه سيتم استخدام الأدوات هذه في جلسات المتابعة التي تلي برنامج التدريب.

يُطلب من المشاركين/ات استكمال النقاط الأساسية في خطط أعمالهم فردياً أو ضمن المجموعة. بناءً على احتياجاتهم واهتماماتهم، وإذا ما كانوا على استعداد للتعاون في المستقبل. يتعين على فريق التدريب أن يكون حاضراً لمساعدتهم على الصعيد الفردي.

يتم استخلاص التمرين بالطلب من مشاركين/ات اثنين أو ثلاثة إطلاع المجموعة على أهدافهم المستقبلية، وأولوياتهم ونشاطاتهم التي سيطبقونها فور عودتهم إلى منازلهم. وتختتم الدورة على النحو الآتي:

- معالجة المشكلة منذ البداية، فحل المشكلة الصغيرة أسهل من حل المشكلة الكبيرة. علماً أنّ الأولى لن تلبث أن تتفاقم إن لم يتم معالجتها.
- **خَطِّطُوا لِعَمَلِكُمْ - اعملوا حسب خطط أعمالكم!** إن التخطيط بحد ذاته ليس وصفة لتحقيق النجاح. إذ إنه يجب عليكم قدر المستطاع تنفيذ خطط أعمالكم بدلاً من "انتظار فرصة أفضل" لتطبيقها.

المعين التدريبي ٣١ - ١ جدول تقييم المخاطر

المخاطر	ما مدى أهمية المشكلة؟	ما مدى احتمال حدوثها؟	المجموع النهائي	درجة خطورة المشكلة
المثل الأول: الفيضان	٢ مشكلة صغيرة - ١ مشكلة كبيرة - ٢	٢ غير محتمل - ١ على الأرجح - ٢	٤	٤ = الأشد خطورة ٣ = خطيرة نسبياً ٢ = الأقل خطورة ١ = إن كان المجموع النهائي لمشكلتك:
المثل الثاني: المقاومة	١	١	٢	١ = الأقل خطورة

المعين التدريبي ٣١ - ٢ الخطة التنفيذية عند العودة إلى المنزل

اسم المشروع الفردي/العائلي أو الجماعي

التاريخ:

ما هي أهداف مشروعك وأولوياتها خلال الأسابيع المقبلة وحتى الأشهر الثلاثة القادمة:

يقوم المشروع بالنشاطات التالية:

النشاط الأول

النشاط الثاني

قد يواجه كل نشاط بعض الفرص (+) أو الصعوبات (-)

قوموا بتدوينها حسب النشاط

النشاط الأول الفرص (+) الصعوبات (-)

النشاط الثاني الفرص (+) الصعوبات (-)

وهكذا دواليك

لاستغلال الفرص وحل المشاكل، ما هي الخطوات التي يجب اعتمادها؟

قوموا بتدوين أفكاركم والموارد التي تحتاجون إليها لمعالجة المشكلة وانتهاز الفرصة:

الأولويات: ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لمعالجة ما ذكر أعلاه، ومن سيتولى هذه المسألة ومتى؟

عدّوا النشاطات حسب درجة أهميتها:

من المسؤول؟ ومن أيضاً؟ متى؟

النشاط الأول

النشاط الثاني

المعين التدريبي ٣ - ٣١ الخطة التنفيذية للمشروع

- اسم المشروع الفردي أو الجماعي (اذكري أسماء الأعضاء):

.....

- يهدف مشروعنا / مشروعنا إلى:

.....

- يتخذ مشروعنا موقفاً له في:

.....

- نحن نتمتع بالمهارات التالية:

.....

- مصادر قوتنا هي التالية (المبنى، الموقع الجيد، المعدادات):

.....

- نحن بحاجة إلى مصادر القوة التالية:

.....

السوق:

- سابيع/سنييع إلى:

.....

- المنافسون:

.....

- (من، أين، لماذا).....

.....

- ساروج / سنروج منتجاتنا (سلعنا/ خدماتنا) بهذه الطريقة:

.....

عمليات المشروع (الإنتاج):

- خطة الإنتاج على مدى سنة واحدة (البرنامج والكميات):

..... كل يوم

..... كل أسبوع

..... كل شهر

- إجمالي الكمية التي ينبغي إنتاجها (الخدمة: ساعات الخدمة/أيام) خلال سنة واحدة (تنبيه: خذوا بعين الاعتبار التقلبات الموسمية):

.....

.....



- الأشخاص الذين سيعملون (من، والعدد):

.....
.....

- سأوزع/سنوزع المهام على الشكل التالي:

.....
.....
.....

- الأشخاص المسؤولون عن إدارة مشروع/مشروعنا هم (المدير، أمين الصندوق، مدير المبيعات... إلخ). عدّدوا المناصب الإدارية والمهام المرتبطة بها:

.....
.....

نفقات المشروع:

النفقات التشغيلية على مدى سنة واحدة

نفقات بدء المشروع

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

المجموع

المجموع

إيرادات المبيعات:

- سعر المنتج:
- المبيعات المتوقعة (الكمية): في اليوم..... في الأسبوع.....
- في الشهر..... في السنة.....
- قيمة المبيعات المتوقعة: في السنة.....

.....**سعر المنافس لكل منتج (سلعة) خدمة:**.....

- نسبة المبيعات المقدرة (الكمية): في اليوم..... في الشهر..... في السنة.....
- الإيرادات المتوقعة الناجمة عن المبيعات في السنة.....

الفرص التي تتاح للمشروع والتحديات التي تواجهه:

- الفرص والمزايا المتوفرة للمشروع (العوامل الإيجابية) هي:

.....

- المخاطر والتحديات التي يواجهها المشروع (العوامل السلبية) هي:

.....

التمرين ٣٢: تقييم ومتابعة "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً"

الأهداف:

- تقييم نتائج ورشة التدريب: هل حققنا أهدافنا وتوقعاتنا؟
- الحصول على الموافقة لمتابعة التدريب، من منظمي ورشة التدريب، المدربين/ات، والمشاركين/ات.

مدة التمرين:

٣٠ دقيقة.

ترتيب القاعة:

- بشكل U أو حلقات.

المواد والتحضير:

- ورق اللوح القلاب وألواح.
- نموذج عن استمارة التقييم (المعين التدريبي ٣٢-١): يجب مراجعة النموذج، وتكييف محتوياته كما تقتضي الحاجة وتوزيع نسخة منه لكل مشارك/ة.

الجلسات ذات الصلة:

- الوحدة ١ - ١ : مقدمة حول برنامج التدريب والمشاركين/ات.

خطة الجلسة:

الخطوة الأولى - ٢٠ دقيقة

يجب التذكير بأهداف ورشة تدريب "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً" وبالأهداف التعليمية/النقاط المفيدة الخاصة بالمشاركين/ات:

- تشجيع تمكين النساء على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي بين المجموعات ذات الدخل المتدني، وفهم أهمية توفير الفرص المتساوية للنساء والرجال في مجال تطوير الأعمال.
- فهم أهمية الحصول على منظور مؤسسي ضمن المشروعات التي تولد دخلاً صغيراً ومشروعات النساء وأسرهن ذات الدخل المحدود.
- زيادة قدرة المدربين/ات على توفير تدريب على أساس التفاعل والمشاركة حول المهارات الأساسية لإدارة المشروعات وإسداء النصائح العملية بشأن تطوير المشروعات للنساء وأسرهن ذات الدخل المحدود.

يتم سؤال المشاركين/ات إن صدقت توقعاتهم وإلى أي درجة تمكنوا من تحقيق أهدافهم.

من الضروري التأكيد من قبل المدرب/ة أن عمليات التقييم مفيدة لتحسين مستقبل برنامج تدريب "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً" وللتخطيط لنشاطات المتابعة المناسبة، وأنه سيتم إجراء تقييم خطي وشفهي.

يتم توزيع استمارة التقييم الخطي ويتم إعطاء المشاركين/ات الوقت الملائم لتعبئتها. يتم جمع الاستمارات قبل نهاية ورشة التدريب كي يقوم المدربون والمنظمون بتقييم الإجابات بعد نهاية الورشة.

يقوم المدرب/ة بجولة من الأسئلة التي يتم توجيهها إلى كل مشارك/ة بذكر مواطن القوة والضعف التي وجدوها في برنامج التدريب (على سبيل المثال، الأمور التي اكتشفوها، ما الذي أعجبهم ولم يعجبهم في البرنامج، وما هي المسائل التي يحتاجون فيها إلى تدريب أكثر).

الخطوة الثانية - ١٠ دقائق

يجب مناقشة عملية المتابعة إثر انتهاء برنامج التدريب والموافقة على الخطوات المستقبلية والجدول الزمني. كما يجب التوجه بالشكر إلى الجميع لمشاركتهم في برنامج التدريب.

الأشخاص، التنظيم والإدارة
وضع خطة عمل للمشروع
تقييم ومتابعة "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً"

نموذج عن استمارة تقييم برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً"



المعين التدريبي ٣٢ - ١

نموذج عن استمارة تقييم

برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً"

١. بشكل عام، كيف تقيّمين ورشة تدريب برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة بمضين قدماً"؟

٢. ما هي التمارين أو المواضيع الثلاثة الأكثر فائدة بالنسبة إليكم؟ الرجاء ذكر السبب:

.....

٣. ما هي التمارين أو المواضيع التي كانت أقل فائدة بالنسبة إليكم؟ الرجاء ذكر السبب:

.....

.....

٤. ما هي المواضيع الإضافية التي ترغبون في أن يتضمنها برنامج التدريب؟

.....

.....

٥. ما هي أدوات التدريب المستخدمة في البرنامج التي تفضّلون اعتمادها بنسبة أكبر؟ (مثلاً: محاضرات، وثائق، شرائح عرض، ألعاب وأداء أدوار، تمارين، عمل جماعي).

.....

.....

٦. ما هي أدوات التدريب المستخدمة في البرنامج التي تفضّلون اعتمادها بنسبة أقل؟ (الأدوات المذكورة في النقطة السابقة).

.....

.....

٧. كيف تودّون تعديل / تكييف البرنامج ليناسب المجموعات التي تستهدفونها؟

.....

.....

نموذج عن استمارة تقييم برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً"

٨. ما هي اقتراحاتكم لتحسين برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً" في الجلسات التي سيتم تنظيمها مستقبلاً

.....
.....

٩. رجاءً ذكر تعليقاتكم وملاحظاتكم حول عملية تنظيم برنامج التدريب بشكل عام (مثلاً: الموقع، الاستراحات لشرب المرطبات، الترجمة الكتابية / الترجمة الفورية، الدعم الإداري... إلخ).

.....
.....

١٠. ما هي الأمور التي فضّلتموها على غيرها، تعلمتموها، أو اكتسبتموها خلال ورشة العمل هذه؟

.....
.....

القسم الثالث : مصادر لقراءات إضافية



الفصل الأول: الخلفية: النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً: "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً"

١. دورة حياة المشروع من منظور النوع الاجتماعي

١-١ مقدمة

تقوم النساء بابتكار أفكار مشروعاتهم الخاصة لأسباب متنوعة لا تُحصى؛ فأثناء برنامج التدريب "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً"، سيتم اللقاء بمجموعتين من صاحبات المشروعات هما:

- صاحبات المشروعات اللواتي يواصلن عملهنّ في سبيل تأمين لقمة العيش. على هؤلاء النساء توفير احتياجات أسرهنّ الأساسية واللجوء إلى تأسيس مشروع "كحل أخير" (يطلق عليهنّ أحياناً تسمية "صاحبات المشروعات المناضلات من أجل البقاء").
- صاحبات المشروعات الجديدة أو حديثة المنشأ. اختارت تلك النساء مجال الأعمال التجارية مهنةً لهنّ بحيث يستخدمن مهاراتهنّ وكفاءتهنّ (ويُطلق عليهنّ أحياناً تسمية "صاحبات المشروعات الساعيات للتطور").

بالإمكان مقارنة حياة المشروع بحياة الفرد. النهر، أو الشجرة. ويُعرف هذا النموذج بدورة حياة المشروع. وتساعد دورة حياة المشروع أثناء برنامج التدريب، أو خلال أي نشاط يسعى إلى تطوير المشروعات. المشاركون/ات على التعرف على مختلف نشاطات المشروع التي تتم خلال كل مرحلة من مراحلها. وهي أسلوب لتهيئة أصحاب وصاحبات المشروعات حول ما قد يحدث في مراحل الدورة اللاحقة من حياة المشروع. ويلخص هذا المستند المخاطر المرافقة لدورة حياة المشروع. كما يبحث في الجوانب الخاصة بالنوع الاجتماعي (أو نقاط تقاطعها) والتي قد تبرز في كل مرحلة.

٢-٢ مراحل دورة حياة المشروع

٢-١ مرحلة التخطيط والإعداد

تواجه النساء صاحبات المشروعات بشكل عام صعوبات أكثر من الرجال على امتداد دورة حياة المشروع. أما أصعب الفترات التي تواجهها صاحبات المشروعات فهي مرحلة التخطيط والإعداد. وغالباً، ما تمتاز هذه المرحلة بالمعالم التالية:

- تميل النساء إلى اتخاذ **خيارات مهنية** محصورة أكثر بالمقارنة مع الرجال. ويعود ذلك الأمر إلى عددٍ من الأسباب:
 - يتوقّر للنساء بشكل عام عدد ضئيل من فرص التعلّم والتدريب وكسب المهارات. لاسيما في حقل المهارات التقنية. إذ يعتبر العديد من المجتمعات أن التكنولوجيا غير مناسبة للنساء في الأعوام الدراسية الأولى.
 - ينشأ النزاع بسبب كثرة المتطلبات الضاغطة على وقت النساء. فتقوم النساء بالاهتمام بهام مولدة للدخل (غالباً ما يُشار إليها بالأدوار المنتجة). بالإضافة إلى معظم الواجبات غير المدفوعة، حيث يسهرن على رعاية الأسرة والقيام بالأعمال المنزلية (غالباً ما يُشار إليها بأدوار الرعاية الأسرية). إن تلك المسؤوليات والمهام تحدّ من فرصهنّ في اختيار أنواع المشروعات الملائمة وعدد الساعات التي يستطعن تمضيها في العمل في تلك المشروعات. إضافة إلى ذلك، ونظراً لمسؤولياتهنّ العديدة، تكون النساء عادةً أكثر حذراً في حساب مخاطر الأعمال. بالمقارنة مع الرجال أصحاب المشروعات؛ إذ إنهنّ يقمن بموازنة المخاطر التي

يواجهها المشروع وتلك التي تعترض الأسرة.

- هنالك مفاهيم شائعة وسائدة بشأن نشاطات الأعمال التجارية "النسائية". فبعض الناس يظهرون نفوراً أحياناً تجاه النساء صاحبات المشروعات. فيحولون دون نجاحهن في مجالات وظائف ومشروعات اعتاد أن يقوم بها الرجال .
- في المراحل الأولى من بداية المشروع. تفتقر الكثير من النساء إلى الثقة بالنفس والموارد والمعارف التي تتيح لهنّ استغلال الفرص بسرعة وفعالية. وذلك رغم معرفتهنّ بتوفر تلك الفرص لهنّ كما للرجال.
- هنالك قيود إضافية تعوق تحرّك وتنقل النساء. وذلك بسبب المعايير الاجتماعية واعتبارات السلامة الشخصية.
- في معظم الأحيان. تواجه النساء عوائق أثناء محاولتهنّ نيل دعم الأسرة لإطلاق مشروعاتهن. ويعود ذلك الأمر إلى عددٍ من الأسباب:
 - الجميع يتوقّع من النساء تأدية أدوار العناية الأسرية وتلك المرتبطة بجميع المهام المنزلية. فقط لا غير. وبالتالي فعليهنّ التصرف "على نحو لائق" كسائر النساء داخل المنازل والأسرة والجماعة والمجتمع.
 - إن فكرة عمل النساء في المؤسسات تتعارض مع المفهوم السائد بأن الرجال هم المعيلون الرئيسيون. غير أن هذا المبدأ يخالف الواقع؛ حيث إن النساء لديهنّ مهارات إدارة عدد كبير من الأسر. في حين أن الكثير من النساء يكسبن أكثر مما يكسبه الرجال. وخاصة إذا تكلفت مشروعاتهن بالنجاح.
 - ما زال هناك نقص في تقبّل فكرة دخول النساء في مجال مشروعات الأعمال التجارية. فقد يتجاهل أفراد الأسرة اهتمامهنّ بالأعمال والمشروعات. ويعتبرونه مجرد "هواية" بالنسبة إليهن.
 - قد يؤدي نجاح أعمال صاحبات المشروعات إلى الغيرة من قبل أفراد الأسرة. بحيث يظهرون الحسد في بعض الأحيان.
 - قد يُساء استخدام الدخل المالي الذي تأتي به صاحبات المشروعات إلى المنزل. فنجاح مشروع المرأة قد يؤدي أحياناً إلى تراجع في مساهمة الرجل في المصاريف المنزلية. وفي بعض الأحيان. قد يكف الرجل عن العمل نهائياً. أو قد يرغب في التحكم بالمشروع.
 - العديد من الناس يستحقّون بقدرات النساء وإمكانياتهنّ في إدارة مشروعات ناجحة.
 - يواجه الكثير من النساء صاحبات المشروعات خوفاً عاماً من الفشل. فعندما يفشل الرجل. يكون سبب ذلك بيئة المشروع. فيما يتم إلقاء ملامة فشل المرأة إلى كونها امرأة!
- تعترض النساء في عدّة بلدان **صعوبة الوصول إلى الموارد والتحكم بها** ضمن مشروعاتهن بفعل عددٍ من العناصر:
 - وجود بعض القيود القانونية والعرفية أو التقليدية التي تمنع النساء من التملك والتحكم بالأموال غير المنقولة. كالأراضي والمباني.
 - قد تكون فرص العمل المتاحة للنساء في سوق العمل الرسمية محصورة. فتحدّ من فرص ادخار المال واستثماره في مشروع ما. والوصول إلى المعارف وشبكات الأعمال وتنمية الخبرات.
 - تعاني النساء من محدودية الوصول إلى مصادر التمويل والخدمات الاستشارية المالية. وذلك نتيجة عدد من القيود القانونية والعرفية المفروضة عليهنّ. وأبرزها عدم حياتهنّ

- الأملاك وافتقارهنّ بذلك إلى الضمانة الإضافية على القروض.
- لا يسهل الحصول على المعلومات الخاصة بالأعمال من قبل الموزعين والمقاولين الفرعيين أو موزعي خدمات الأعمال؛ إذ إن هؤلاء، بشكل عام، لا ينظرون إلى النساء كصاحبات مشروعات وصانعات قرار، وهم معظمهم من الرجال في العديد من المجتمعات.
- بالإضافة إلى مهامهنّ، على النساء إدارة النفقات اليومية والاهتمام باحتياجات عائلتهنّ الأساسية، فبإمكانهنّ استخدام موارد المشروع من أجل نفقات الأسرة إلى درجة تدهور المشروع واستحالة استمراره.
- تواجه النساء صعوبة في الانضمام إلى شبكات الأعمال نتيجة للأسباب التالية:
- قد تتمتع النساء صاحبات المشروعات بخبرة متواضعة في مجال صناعي محدد أو قطاع معين من اختيارهن؛ حيث يعانين نتيجة ذلك صعوبات في الوصول إلى الشبكات القائمة الخاصة بالموزعين، المنافسين، الزبائن، وغيرهم من الشركاء المعنيين بمجال الأعمال، إضافة إلى الجمعيات.
- في معظم الأحيان، تتعرض النساء للإقصاء من قبل الشبكات التي يهيمن عليها الرجال، شبكات رسمية كانت أم غير رسمية (على سبيل المثال، غرف الأعمال والنوادي الرياضية والمقاهي).

٢-٢ مرحلة انطلاق أو بدء المشروع

- على النساء صاحبات المشروعات معرفة أمور كثيرة، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها عند البدء بمشروعاتهن:
- اختيار مكان المشروع: في السوق، في منطقة صناعية، أو في المنزل؟ لدى الكثير من النساء مشروع في المنزل أو بالقرب منه، مما يسهل عليهنّ التوفيق بين الاهتمام بالشؤون المنزلية والرعاية الأسرية وكسب الدخل.
- كيفية استقطاب الموارد، بما في ذلك تمويل مشروعاتهن: على النساء صاحبات المشروعات التنبّه إلى كافة أنواع التسهيلات البنكية الرسمية، بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية غير البنكية كبرامج التمويل بالغ الصغر واتحادات التسليف؛ كما يجدر بهنّ التنبّه إلى مستلزمات التسليف.
- كيفية تسجيل مشروعاتهن رسمياً، وفوائد التسجيل: على النساء الاطلاع على القوانين والأنظمة الحالية التي تؤثر على مشروعاتهن التجارية، كالمستلزمات الصحيّة في معالجة المواد الغذائية... إلخ. في الوقت نفسه، يجب على النساء الاطلاع على التفاصيل المعنية بعملية تسجيل المشروع واسمه وملكيته، وينبغي عليهنّ التنبّه إلى حقوقهنّ لحماية أنفسهنّ ومشروعاتهن من الممارسات القائمة على التمييز أو الممارسات غير الشرعية.
- كيفية الحصول على المعلومات الضرورية حول سوق عملهنّ: يفترض على النساء صاحبات المشروعات الاطلاع على أسماء الموزعين المحتملين (الأسماء، شروط العمل، إجراءات إعداد الطلبات)، فيجب عليهنّ المعرفة أيضاً بشأن كيفية تقدير حصتهنّ في السوق (الزبائن المحتملين)، ويتطلب البحث عن المعلومات قسطاً كبيراً من الثقة بالنفس، مهارات التواصل، والاستمرار في تطوير وتثبيت العلاقات مع الموزعين والزبائن المحليين ومدراء المصارف والمسؤولين المحليين.
- على صاحبات المشروعات إعداد خطط عمليّة للتمكّن من التغيّب عن المنزل وعن الواجبات المنزلية والعائلية عندما يحتجن إلى الاهتمام بمشروعاتهن. قد يتضمّن ذلك:
- التخطيط لتسهيلات ملائمة للعناية بالأطفال (مثلاً، الاستعانة بأفراد العائلة، تسهيلات

العناية بالأطفال التي يقدمها القطاع الخاص أو العام).

- الأخذ بعين الاعتبار أية أحداث طارئة قد تحدث في حياتهن الشخصية أو حياة أسرهن التي قد تحول دون تركيزهن على نشاطات مشروعاتهن (مثلاً، الزوج العاطل عن العمل، الأمراض الخطيرة، والدان مسنن، أطفال صغار). يحتاج عدد كبير من النساء صاحبات المشروعات المبتدئات إلى إيجاد توازن بين إدارة نشاطات الأسرة والمشروع في الوقت نفسه، وفصل دخل/ مصاريف الأسرة عن مصاريف/ دخل المشروع.

٢-٣ مرحلة النمو والتوسع

إن إمكانية تطوير المشروع تشكل خياراً وفرصة سانحة للعديد من صاحبات المشروعات. غير أن بعض صاحبات المشروعات (أكثر من الرجال كما يعتقد الناس عموماً) راضيات عن مستوى مشروعاتهن الحالية ولا يطمحن إلى النمو. فقد حققن ما أردنه، وبالنسبة إليهن، يجدن في ذلك معنى النجاح بحد ذاته. ينبغي عدم فرض فكرة التوجه نحو النمو على صاحبات المشروعات "النجاحات"، كما يجب عدم التقليل من أهمية نجاحهن بأي شكل من الأشكال عبر مقارنتهن باللواتي يرغبن في تنمية مشروعاتهن.

عندما يبدأ المشروع بالعمل وتبدأ مؤشرات نجاحه بالظهور، تصبح إدارته أسهل. ويعود ذلك الأمر إلى التغيير في مواقف الآخرين بحيث تصبح أكثر مساندة ضمن العائلة والمجتمع. وقد تذل بعض العوائق التي تواجه صاحبات المشروعات عندما يبدأن ببناء سمعة جيدة وكسب احترام الزبائن والممارسين العاملين في مجال العمل نفسه (الموزعين والمنافسين). بالإضافة إلى أسرهن ومجتمعهن المحلي.

ويحدث أيضاً أن النمو الذي تشهده مشروعات النساء قد يؤدي إلى الشعور بالغيرة لدى بعض الأشخاص العاملين في المجال نفسه والمسؤولين (لاسيما الرجال منهم) الذين قد يعتمدون إلى مضايقتهن. بالإضافة إلى ذلك، قد يدفع عامل النمو والتطور في شخصية صاحبات المشروعات اللواتي يحظين بالثراء والنجاح من خلال مشروعاتهن، مثلاً، ببعض أفراد العائلة الذكور إلى الرغبة في الاستيلاء على مشروعاتهن وحتى إلى حرمانهن منها. وقد تتجلى ردود فعلهم من خلال محاولة فرض السيطرة والتوقف عن المساهمة في دخل الأسرة، أو حتى التخلي عن عملهم بالكامل. مما قد يسفر عنه أعباء إضافية على المرأة صاحبة المشروع بشكل يحد من طاقتها على كسب الدخل الكافي من عملها.

مع تطوّر المشروع، تبدأ صاحبة المشروع بمواجهة صعوبات في تخصيص الوقت للعمل المنزلي. وقد تضطر إلى أن تكون بعيدة عن المنزل في حال توجب عليها استئجار مكان خاص للعمل أو مساحة خاصة للبيع في منطقة تجارية. سوف تجد نفسها كذلك في وضع يضطرّها إلى استخدام عمال وإدارتهم للمرة الأولى في حياتها. كما سوف تواجه تحديات جديدة في تسديد النفقات الأسبوعية أو الشهرية من أجل دفع أجورهم ورواتبهم.

يتردد الكثير من النساء في موضوع تطوير مشروعاتهن أو توسيعها. إذا كان الأمر يتعارض مع أدوارهن الإيجابية/ في العناية بالأسرة. فمن المعروف أن النساء يبتعدن عن المخاطر بالمقارنة مع الرجال. نظراً إلى طريقتهن في تقدير تلك المخاطر التي يواجهها المشروع بتلك التي تواجهها العائلة. ففي معظم الأحيان، تكون النظرة سلبية تجاه الرغبة في الحفاظ على مشروع صغير الحجم؛ حيث إنها تُسمّى بالمشروعات ذات "النمو المتدني" أو "غير النامية". أما الوكالات الاستشارية والدعم المالي، فتبدي في بعض الأحيان تحيزاً في تقييمها لمثل تلك المشروعات. مثلاً: "ليس هنالك جدوى من دعم هذا المشروع. فصاحبة المشروع لا تهدف من ورائه سوى كسب ما يقدمه لها من لقمة العيش فقط...". إلا أن النساء يُخططن بشكل واع في معظم الأحيان لتأسيس مشروع ذي حجم مريح تسهل إدارته، بحيث يستطعن التحكم بالمخاطر لتجنب التلاعب بموارد العائلة وثروتها. حتى وإن كانت تلك النساء في موقع يساعدهن على التوسع، غير أن الكثيرات يسعين إلى تحقيق التوازن بين مطالب مشروعاتهن واهتمامات حياتهن العائلية الأخرى.

غير أنه، هنالك دليل قاطع على أن مشروعات النساء تنمو بمعدل أسرع من حيث نسبة المبيعات والأرباح والتوظيف، بالمقارنة مع المشروعات التي يديرها الرجال. فالكثير من تلك البراهين متوفرة في بلدان مثل: كندا، وأوروبا، والولايات المتحدة؛ حيث تتميز مشروعات النساء بحصولها على قدر أكبر من المساواة، رغم تعرضهن للتحيّز لدى قيامهن بإتمام معاملاتهن التجارية. وقد يعود ذلك إلى ظاهرة "السقف الزجاجي"⁽¹⁾، أي، بعبارات أخرى، إلى السلوك القائم على التمييز الجنسي تجاه النساء كمديرات و/أو صاحبات مؤسسات.

في مرحلة نمو المشروعات وتوسّعها، قد تواجه صاحبات المشروعات مجموعة من العوامل الإيجابية والسلبية، بما فيها:

- الدعم الكبير من قبل الناس للمرأة لصاحبة المشروع التي تبرهن على نجاح مشروعها.
- الاستعداد الكبير الذي قد يبديه أصحاب المشروعات الآخرين تجاه قبول النساء كمنظراء لهم، إضافة إلى المزيد من الاحترام.
- قد تلعب شبكات الدعم وجمعيات صاحبات المشروعات دوراً مهماً في مساعدة المرأة عندما تعترض مشروعها عقبات كبرى.
- تضاعف فرص حصولهن على الدعم المالي.
- الاستمرار في مواجهة الصعوبات للحصول على الدعم المالي.
- عندما تنتقل المرأة بين الدورين المتوازيين اللذين تؤدّيهما كصاحبة مشروع وأم وربة منزل، قد يشكو الرجال والأولاد من إهمالها لهم، وقد يؤدي نمط الحياة هذا إلى مشاكل صحية وضغط فكري ونفسي.
- قد يكفّ الأزواج عن دعم زوجاتهم صاحبات المشروعات، فيصبحون أحياناً عدائين عندما يرون في نجاحهن تحدياً أو انتقاصاً من أهمية دورهم في إعالة الأسرة، كما أن بعض أفراد الأسرة الذكور قد يظهرون الغيرة تجاه ذلك أيضاً.
- قد يشعر بعض الرجال الذين يديرون أنوعاً ماثلة من المشروعات بالغيرة من نجاح المرأة صاحبة المشروع، وقد يصرون على إقصائها عن حلقات الأعمال والحلقات الاجتماعية القائمة التي يترأسها ذكوراً في معظم الأحيان.
- قد ينشر بعض الناس شائعات حول نجاح المرأة صاحبة المشروع بأنه يعود إلى استغلالها لأنوثتها من أجل الحصول على معاملة تصبّ في مصلحتها، أو قد يكون أسلوب التعامل معها على أنها امرأة غير مؤهلة، ذات طباع حادة أو هستيرية لأنها "تبالغ" في تفسير الأمور.

٢-٤ مرحلة النضوج

في هذه المرحلة، تكون المرأة صاحبة المشروع قد حققت نجاحاً كبيراً في مشروعها، فتكون قد أنشأتها وعملت على مراقبته ونموّه مع مرور الزمن، كما أنها تكون قد كسبت قبول أعضاء المجتمع التجاري، لاسيما، الموزعين، الزبائن، المنافسين وغيرهم، بالإضافة إلى أنها قد تكون انضمت إلى جمعية للأعمال، كمنظمة ربات العمل أو جمعية لصاحبات المشروعات.

في هذه المرحلة، تنشط بعض صاحبات المشروعات في تشجيع ودعم نساء أخريات لبدء مشروعاتهن الخاصة من خلال انتسابهن إلى جمعيات صاحبات المشروعات أو عبر تأمين الخدمات الاستشارية والتوجيهية لهن. وفي هذه المرحلة أيضاً، يتم اعتبار هؤلاء النساء صاحبات المشروعات مثلاً إيجابياً تستلهمه النساء الأخريات.

(1) ويرث، ليندا؛ اختراق السقف الزجاجي، النساء في موقع الإدارة، منظمة العمل الدولية ٢٠٠١.

مع ذلك، فقد تحتاج بعض صاحبات المشروعات إلى إعادة تقييم مشروعاتهن وإلى التفكير في كيفية تطويرها وتنميتها لكي يقررن كيف يمكنهن التقدم نحو مستقبل أفضل: هل يرغبن في أن يبقى المشروع على حاله، أن يتوسع أكثر، أم في تغيير نوع المشروع؟ قد يكون عليهن أيضاً إعادة النظر في أدوارهن العامة والخاصة، فضلاً عن تحقيق توازن بين دورهن في إدارة مشروعاتهن ودورهن في العناية بالأسرة. قد يحتجن أيضاً إلى التفكير باستراتيجيات تضمن استمرارية مشروعاتهن من خلال تولي أولادهن، أو غيرهم من أعضاء أفراد الأسرة، إدارة المشروع. وذلك مع الإدراك واليقين بعدم السماح لأي منهم بفرض سيطرته الفردية والحد من دورهن كصاحبات أساسيات للمشروع.

٢-٥ مرحلة التراجع أو "إعادة إحياء" المشروع

عندما يبدأ أداء المشروع بالتراجع، من الضروري على صاحبات المشروعات أن تكون متوفرة لديهن مجموعة واسعة من الخيارات غير البقاء في المشروع. ويجب على المديرين والاستشاريين الذين يقدمون خدمات تطوير الأعمال^(١) أن يساعدوا صاحبات المشروعات اللواتي يوشكن على الفشل في المشروع، خاصة في المراحل المبكرة، لكي يتمكن من المحافظة على الثقة بالذات - فكل معرض للفشل وتصفية مشروعه! والمساعدة هي دائماً ضرورية لتحديد خيارات مهمة أخرى لتوليد الدخل كوظيفة براتب أو فرصة عمل جديدة.

وفي معظم الأحيان، تتعرض صاحبات المشروعات اللواتي يفشلن في مشروعاتهن لردود فعل وأسلوب مختلف في التعامل بالمقارنة مع الرجال أصحاب المشروعات غير الناجحين. فعندما تفشل المرأة في عملها، يميل الناس إلى الاعتقاد بأن هذا هو دليل على تقصير المرأة بشكل عام في تنفيذها للعمل - وتكون ردود الفعل، مثلاً، كالتالي: "لقد قلنا لك إن هذا ما سيحدث". وعلى الرغم من أنه بإمكان المرأة صاحبة المشروع أن تكون قدوة وتستحق الاحترام إذا نجحت في مشروعها (ما يترافق غالباً مع تعليقات مثل: "هي صاحبة مشروع ممتازة، وفي الوقت نفسه، زوجة وأم متفانية)، إلا أنها تُعتبر مثلاً سيئاً في حال فشلت. فنادرًا ما يُنظر إلى إنجازات المرأة صاحبة المشروع وحسب: فجنسها له أهمية بالنسبة إلى عدد كبير من الناس بحيث ينتهون بتصنيفها كمثقلة عن الجنس الأنثوي بأكمله. وعلى العكس، عندما يفشل رجل في العمل، يُنظر إليه نظرة تعاطف ويتم اعتبار وضعه على أنه من بين حالات العمل العادية التي تتعرض للآزمات ما يبرر إقبال أو فشل مشروعه، مثلاً، كما يرد البعض سبب ذلك إلى "الأوضاع الاقتصادية السيئة".

٣- الممارسات الجيدة في تطوير عملية تأسيس مشروعات المرأة

٣-١ النماذج الناجحة، النصح والإرشاد

- **النماذج الناجحة:** صاحبة المشروع الناجحة ليست فقط نموذجاً مشجعاً لغيرها من النساء اللواتي بإمكانهن دخول ميدان المشروعات الصغيرة المنتجة، بل يمكنها أيضاً أن تؤثر على أناس آخرين لتقديم الدعم. فمثلاً، بإمكان صاحبة المشروع التي قامت بتربية أولادها ووفرت لهم فرص التعليم للحصول على مهنة وظيفية محترمة فيما بعد، أن تظهر للنساء والرجال على حد سواء أن امتلاكها مشروع عمل منتج لا يعني إهمالها لأولادها. ففي سيريلانكا، على سبيل المثال، أسهمت منظمة العمل الدولية في إعداد برنامج مصور حول عدد من النساء صاحبات المشروعات الناجحات، وكان البرنامج تحت عنوان "إن كان بإمكانهن القيام بذلك، يمكنك أنت القيام به أيضاً". وقد تم استخدامه كأداة للترويج والتدريب. إن النماذج الناجحة تلك مهمة جداً لأن بإمكانها مساعدة النساء في الابتعاد عن النمطية في أدوار النوع الاجتماعي التقليدية، كملازمة المنزل، مثلاً، أو المشاركة في النشاطات الاقتصادية النسائية التقليدية، كالطبخ والخياطة.

<http://www.ilo.org/dyn/bds/bdssearch.home>

(١) لمزيد من المعلومات حول خدمات تنمية المشروع، زوروا موقع:

- **النصح والإرشاد:** حيث تقوم صاحبات المشروعات اللواتي لديهنّ خبرة طويلة في مجال تأسيس وإدارة المشروعات بتقديم النصح والإرشاد للنساء اللواتي يرغبن في تأسيس مشروع. أو حيث تقوم صاحبات المشروعات ذوات الخبرة بتقديم النصح والإرشاد لصاحبات المشروعات المبتدئات والأقل مهارة وخبرة. إن ذلك يتيح للمرأة صاحبة المشروع الجديد أو المؤسس حديثاً فرصة التحدث بشكل منهجي ومفيد إلى نساء يملكن خبرات واسعة ويتمتعن باكتفاء ذاتي (ويكن في أغلب الأحيان متقاعدات عن العمل) حيث يتناولن المشاكل التي تعترض المرأة صاحبة المشروع الناشئة والأحلام التي تريد تحقيقها. فهذه الخدمات تقدّمها جمعية صاحبات المشروعات في كارناتكا (AWAKE). في الهند. وفي الأردن. جمعية صاحبات المشروعات والنساء المحترفات (BPWA).

٢-٣ تطوير الثقة الذاتية لدى النساء صاحبات المشروعات

أحياناً تكون العوائق الداخلية التي تواجهها المرأة صاحبة المشروع بنفس مستوى أهمية العوائق الخارجية التي تفرضها العائلة أو المجتمع المحلي أو الوطني. فالمرأة تشكك أحياناً بقدراتها الخاصة في العمل. وتنقصها الثقة بالنفس والجرأة للتحدث في العلن ولتبني مشروعها الخاص - حتى لو كانت تلك من أكبر رغباتها. في معظم الأحيان. يؤدي عدم وصول المرأة إلى العلم والمهارات والخبرة العملية إلى التأثير سلباً على ثقتها بنفسها. فإذا كانت لا تملك المهارات العمليّة الضرورية لإدارة مشروعها. بإمكان بعض أشكال الدعم في المهارات والتدريب على كيفية إدارة العمل أن تساعد على تعزيز ثقتها بنفسها.

لبناء ثقتها بنفسها. على المرأة صاحبة المشروع (المحتملة) أن تحدّد ما ينقصها وأن تعرف كيف يمكنها أن تتغلب على أي عجز لديها في المهارات والمعلومات. فيمكنها القيام بذلك على أفضل وجه. خطوة بخطوة. من خلال تحديد ما يلزمها في كل مرحلة من مراحل تنمية المشروع. والقيام بالتحضيرات الضرورية قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.

بناءً على مفهوم تقليدي قديم. حيث نشأت الفتيات ضمن إطار النوع الاجتماعي التقليدي الشائع على أساس المناهج الدراسية والمواضيع الأكاديمية "المختارة". فإن الاستثمار في تعليم الفتيات الصغيرات في السنّ أساسى لتوسيع وتنويع خيارات العمل للمرأة.

وبإمكان تعريف تلك الفتيات على مجموعة واسعة من النماذج الناجحة لصاحبات المشروعات وسيدات الأعمال لمساعدتهنّ على تطوير صورة إيجابية ومقبولة حول المرأة العاملة. أي. صاحبة المشروع. ومن شأن ذلك أن يحفز البعض منهنّ على تحصيل مستويات أعلى من العلم والتدريب على المهارات. وإذا وُصف التوظيف الذاتي على أنه خيار مهني جذاب. واقعي وحيوي. ستدرك الشابات أكثر أن إدارة المشروع المنتج هي احتمال ديناميكي ومساعد على تحقيق الذات في الحياة - أيًا كان نوع المشروع الذي ستختاره الفتيات والشابات كمهنة مستقبلية.

ولهذه الغاية. أُطلقت مبادرات خاصة لترويج فكرة إدارة المشروعات المنتجة لدى الفتيات في بعض البلدان. تتوجّه للأهل والفتيات والشابات أنفسهنّ على حدّ سواء. ففي الولايات المتحدة. مثلاً. يتم الترويج لمشروع أطلق عليه اسم "دخل خاص بها" يستجيب لتطلّعات الفتيات بالنسبة لفرصهنّ في العمل الخاص. ويُعرف هذا المشروع الآن بمشروع الوسائل المستقلة ("الفتيات. المال والسلطة..."). ويقوم المشروع بتنظيم مخيمات عمل صيفية للفتيات حول إدارة المشروعات المنتجة. وتشمل تفاعلاً واسعاً مع صاحبات المشروعات الناجحات (كانتور. ٢٠٠١).^(١)

(١) كانتور. بولا. ٢٠٠٢: تشجيع تنمية الريادة لدى النساء استناداً إلى برامج الممارسة الجيدة: بعض التجارب من الشمال والجنوب. ورقة العمل التاسعة للتركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة.

٣-٣ إعادة تقييم تقسيم العمل وعلاقات السلطة داخل الأسرة

في معظم الأحيان، يُعتبر العمل الذي تقوم به المرأة داخل المنزل أمراً عادياً. فلا يُعترف بقيمته الاقتصادية ضمن الاقتصاد الإجمالي. لهذا السبب، لا تُعتبر المهام المتعددة التي تقوم بها المرأة عبئاً حقيقياً وإضافياً عندما تقوم بتطوير عملها وتنميته. فضلاً عن ذلك، يُعتبر الرجل، في العديد من المجتمعات، رأس الأسرة والمعيل الأساسي حتى ولو كان عاطلاً عن العمل. وإذا كانت الزوجة تتقاضى أجوراً أكثر من الزوج، وحقّق نجاحاً أكثر منه، قد يرفض الزوج هذا الموضوع ويعتبره انتقاصاً من شأنه وسلطته.

يجب على الدعم المقدم لصاحبات المشروعات القوائم والمجتمعات. أن يأخذ في الحسبان علاقات النوع الاجتماعي المهيمنة والمعايير التقليدية والثقافية؛ وأن يحدّد العوائق الأساسية، وأن يعمل بعد ذلك على تحسين ظروف عمل المرأة ومعيشتها، في مشروعات التمويل الأصغر، مثلاً. تلعب الخدمات الإقراضية التي تستفيد منها صاحبات المشروعات دوراً إيجابياً مهماً، حيث إنها تشجّع الزوج/ الشريك على فهم المساهمة الكبرى التي يقدمها القرض للأسرة والعائلة (تنزانيا).

قد يحدث أن تفشل بعض مشروعات التنمية لأنها لا تأخذ علاقات النوع الاجتماعي بعين الاعتبار. ففي أحد المشروعات في إندونيسيا، تم تقديم الدعم لفريق من النساء من أجل تأسيس جمعية تعاونية ومكان عمل خاص بهنّ. ولكن، نظراً لشعور الرجال بالغيرة من المتطلبات الإضافية التي تفرضها التعاونية على وقتهنّ، قاموا بإضرام النار في مكان عملهنّ. في مشروع آخر في الهند، أنشأت مجموعة من النساء الحليات مشروعاً جديداً يعمل على أساس الإنتاج من المنزل - بدون أخذ أعباء الواجبات المنزلية أو الرعاية الأسرية بعين الاعتبار، أو بدون تغيير مساهمات العمل والمسؤوليات المترتبة على الرجال في القرية. فلم ينجح عملهنّ. وفي نهاية المطاف، أدى ذلك إلى ازدياد انشغال النساء لدرجة أصبح من المستحيل عليهنّ الاهتمام بأية مسؤوليات منزلية/ رعاية أسرية إضافية.

قد يتحمّل الأزواج مسؤوليات أقلّ في تحقيق رفاهية عائلاتهم، فيعتمدون على زوجاتهم في هذا المجال. وأحياناً، قد يمنعون عن المساهمة في تأمين دخل الأسرة بسبب عدم رضاهم عن المشاركة التي تقوم بها زوجاتهم في تأمين الدخل من خلال مشروعاتهنّ المنتجة، ولاسيّما عندما يبدأن بتقاضى دخلهنّ الخاص. وفي بعض الحالات الأخرى، قد يحاول الرجل السيطرة على مشروع زوجته عندما يبدأ بالنمو، بالرغم من خبرته المتواضعة (أو عدم وجود أي خبرة) في هذا المجال. عملياً، بإمكان الزوج وربّ العائلة المساهمة بشكل أكبر في تقاسم الأدوار المنزلية والمسؤوليات عندما تكون الزوجة ناشطة اقتصادياً. لذلك، من المفيد إشراك رجال العائلة والمجتمع في برامج تدريب المرأة لكي يدركوا أنّ نجاح عمل المرأة يساعد في تحسين نوعية حياة العائلة والمجتمع بالكامل.

في عدد من الحالات، قد حصل صاحبات المشروعات على دعم من قبل بعض أفراد الأسرة أو الأقارب من حيث العناية بالأطفال، ولاسيّما النساء، كالأُم والأخت أو الابنة الكبرى. في جزر الفيليبين، وبفضل الحجم الكبير للعائلة ووجود تقاليد تشجّع مشاركة ودعم المرأة في نشاطاتها الاقتصادية، تتوفر لدى المرأة صاحبة المشروع إمكانيات المساعدة من قبل نساء أخريات من الأسرة في العناية بأطفالها عندما تضطرّ للاهتمام بإدارة مشروعها بشكل جيد لتحقيق الدخل. وفي حين أن دعم أفراد العائلة قد يكون مفيداً، إلا أنه قد يقود إلى تعطيل الأولاد عن الذهاب إلى المدرسة بسبب اضطرارهم للقيام بتلك الأدوار، خاصة بالنسبة للفتيات (قسم التنمية الدولية DFID، ٢٠٠٠). أما في بعض البلدان الأخرى، يمكن الحصول على المساعدة في الأعمال المنزلية لقاء تكلفة مقبولة، الأمر الذي يتيح لصاحبات المشروعات متابعة نشاطاتهنّ في المشروع.

يقوم الكثير من النساء صاحبات المشروعات بأعمالهنّ خارج المنزل، وذلك، للتمكّن من تحقيق توازن أفضل بين عملهنّ وأدوارهنّ المنزلية (مايو، ٢٠٠١)^(١). مع ذلك، وفي الوقت نفسه، فإنّ العمل في المنزل قد يتسبب لهنّ بالمشاكل، كساعات العمل الطويلة بدون راحة، والتقطع المتكرر عن العمل

(١) مايو، ليندا، ٢٠٠١، الوظائف، والنوع الاجتماعي والمشروعات الصغيرة: تصحيح السياسة البيئية عمل"التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة".

للاهتمام بشؤون منزلية مُلحّة. ففي بعض الأحيان، قد يكون فصل مكان العمل عن المنزل صحياً أكثر على المستوى الجسدي والعقلي.

لقد تمّ اختبار آليات عديدة في هذا المجال. وينبغي تطويرها وتحسينها من أجل مساعدة المرأة في تأسيس مشروعها الخاص وإدارته. فبإمكان التسهيلات المتوفرة للعناية بالأطفال، وحدات الحضانه المتخصصة لتلبية احتياجات صاحبات المشروعات الناشئات، ومراكز العمل المُخصّصة للمرأة، وتشجيع الجمعيات والتعاونيات لصاحبات المشروعات، أن تساهم في تحسين الوضع الذي تواجهه النساء في العمل. وينبغي تنفيذ تلك المبادرات قدر الإمكان بطريقة تُظهر دعم ومشاركة الزوج وأفراد الأسرة الآخرين.

٣-٤ تخطّي أدوار المرأة التقليديّة

قد تكون فكرة التوجّه إلى السوق تجربة جديدة كلياً. وقد تشكّل دافعاً مهماً لثقة المرأة بنفسها. فإذا كانت المرأة تعاني من عوائق في الحركة والتنقل لأسباب اجتماعية وتقليدية، وقد تكون مرتبطة بسلامتها الشخصية، قد يشكل موضوع الخروج من المنزل لأهداف تجارية أو لكسب الدخل تحدياً حقيقياً. ففي حالة مشروع غزل الحرير للنساء البالغ الصغر في الهند، قام الأزواج بمرافقة زوجاتهم من وإلى محطة النقل، لكي يتمكنّ من الذهاب إلى السوق (دائرة التنمية الدولية DFID، ٢٠٠٠). فقد كان ذلك الأمر ضرورياً نظراً لكون ثقافتهنّ تمنعهنّ من التواصل مع العالم الخارجي بمفردهنّ. غير أن الأزواج ما لبثوا أن أصابهم الملل من مرافقة زوجاتهم إلى السوق؛ حيث كان عليهم السير ساعتين ليلاً، وفي النهاية، قرروا تدريباً تولّي مهمة الذهاب إلى السوق بالنيابة عن زوجاتهم.

وكمثال على تأمين المساعدة لصاحبات المشروعات في القطاعات غير التقليديّة، تعمل مؤسسة كراسفورم CRASFORM (إيطاليا) على تمكين النساء صاحبات المشروعات في قطاعي الهندسة والبناء. وبما أن الرجال يسيطرون تقليدياً على هذين القطاعين، تعمل هذه المؤسسة على تشجيع المهندسات المعماريات والمهندسات اللواتي يجدن صعوبة في إيجاد عمل، وتقدم لهنّ الدعم والترويج لأعمالهنّ في إعادة تأهيل الأبنية ضمن بيئة جيدة ومشجّعة (كانتور، ٢٠٠١). وقد قامت أيضاً بتوفير فرص للعمل في قطاعات جديدة وناشئة كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما أنّ تلك القطاعات لم تقم بعد بتخصيص الأدوار حسب النوع الاجتماعي ونظراً لكونها تؤمّن مساواة حقيقية بين الفرص المتاحة للنساء والرجال.

٣-٥ البرامج الناشطة في الدعم العملي للمشروع

بعيداً عن التدريب على المهارات التقنيّة والعملية، حتاج النساء صاحبات المشروعات إلى دعم عملي، كالإرشاد، خلال التحضير لخطط العمل أو لمعاملات الاقتراض. ويمكن لتدابير الدعم تلك أن تتخذ أشكالاً مختلفة:

- إنشاء وحدات (حضانه) ضمن مكان العمل، مجهزة بآلات وتجهيزات أقلّ تكلفة من حيث رسوم الكهرباء والإيجار (على سبيل المثال، وحدة دعم معالجة المواد الغذائية التي أنشأتها جمعية صاحبات المشروعات في كارناتاكا (AWAKE) في الهند، أو تأسيس حضانه ما، بعض القطاعات في كيرغستان تؤمّن المكان والدعم التقني لمشروعات النساء التي تستخدم نساء عاطلات عن العمل).
- خدمات التدريب والإرشاد للنساء (على سبيل المثال: برنامج صاحبات المشروعات للتنمية في بنغلادش، (كريم، ٢٠٠١)، وأمثلة من الولايات المتحدة حول وحدات حضانه تستهدف بشكل أساسي صاحبات المشروعات: كانتور، ٢٠٠١).

فيما يتعلّق بالتدريب، قامت عدّة وكالات بتطوير كتيبات تدريب خاصّة حول تنمية مهارات النساء في إدارة المشروعات (انظر قائمة المراجع). وقد وضعت منظمة العمل الدولية كتيبات وبرامج تستهدف المرأة الريفية في تنمية المشروعات البالغة الصغر في شرق أفريقيا (العمل لمساعدة

المرأة الريفية، ١٩٩٦). وبرامج تدريب المدربين في عدد كبير من البلدان الآسيوية (كتيبات تدريب المدربين التي تُرجمت للاستخدام في إندونيسيا، وباكستان، وجزر الفيليبين، وسيريلانكا، والبنجاب في الهند).

٣-٦ تغيير مواقف الناس من النساء صاحبات المشروعات

عندما تقوم المرأة بتأسيس مشروع، فإن العائق الأساسي الذي تواجهه غالباً ما يكون مواقف الآخرين تجاه مساعيها للعمل، بما فيها مواقف أفراد عائلتها. أحياناً، قد تشكل نظرتها إلى نفسها وإلى قدراتها مشكلة لها. وهذا يشمل خوفها من ألا تؤخذ على محمل الجد. إن النقص الأساسي في الثقة بالنفس لدى الكثير من النساء هو نتيجة مستوى التعليم المحدود والنقص في المهارات التقنية وفي إدارة العمل. وفي عدم توفر الخبرة الكافية، هذا فضلاً عن المجال المحدود للمرأة للتعبير عن نفسها في المجتمع. لذلك، ينبغي تنمية صور إيجابية عن صاحبات المشروعات كأفراد وقوى ديناميكية جماعية في الاقتصاد على حدّ سواء.

بإمكان المنظمات النسائية أن تلعب دوراً مهماً في ترويج مختلف أنواع أساليب التمكين، بما فيها المساهمة في تمكين المرأة الاقتصادي. إضافة إلى ذلك، يمكن توفير العلم والتدريب حول مسائل ومهارات تمكين أخرى كالتعليم، والحقوق الشرعية، والتوعية الصحية... إلخ. على سبيل المثال، في كمبوديا، تم إطلاق برنامج "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة" التابع لمنظمة العمل الدولية، وهو مشروع نفذ بالتعاون مع وزارة شؤون المرأة والخضرمات حول التمكين الاقتصادي التكاملية، وإدارة المشروعات الصغيرة وعمل المرأة (NEEEW، كمبوديا).

وفي ميدان العمل، هناك الكثير من الشبكات غير الرسمية التي يهيمن عليها الرجل ضمن صناعات محددة؛ حيث إن المرأة تجد نفسها في وضع سيئ لعدم ارتياحها بالانضمام إلى تلك الشبكات، أو أنه يتم استئناؤها منها بشكل رسمي أو غير رسمي. لهذا السبب، باتت شبكات النساء بديلاً سليماً وقوياً لشبكات الرجال (مثلاً: شبكة المرأة في أفريقيا وأوروبا^(١)). كذلك، تشكل هذه الشبكات قناة لجمع الوقائع على سلم ونطاق العمليات التجارية التي تقوم بها صاحبات المشروعات، وتُظهر مدى مساهمتهن في التنمية الاقتصادية. بهذه الطريقة، يمكن الاعتراف بشكل كامل بدور المرأة كمزودة للمنتجات والخدمات. وقد قام مركز الأبحاث حول عمل المرأة في الولايات المتحدة^(١) بتوثيق تلك المساهمات بشكلٍ ممتازٍ لعددٍ من البلدان.

(١) راجعوا مثل الأعمال البنكية العالمية الخاصة بالنساء <http://www.swwb.org>، أو الموقع الإلكتروني الألماني الخاص بصاحبات المشروعات <http://www.weiberwirtschaft.de/pdf-files/summary.pdf> والمنظمات بشكل تعاونية <http://www.nfwbo.org> (١)

الفصل الثاني : أسس التدريب

١- مقدمة:

يعدّ التدريب أحد الوسائل المهمة في تطوير المعارف. السلوك والمهارات. لذلك. فإنّ على جميع المؤسسات والمشروعات التي تسعى للنجاح والنموّ - مهما اختلفت أنواعها وأحجامها - أن تولي جانب التدريب الأهمية التي يستحقها نظراً لكونه يعمل على تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها. فالتدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم الموكلة إليهم بشكل أفضل. إضافة إلى موازنة الاحتياجات الخاصة بهم والتي تهدف إلى الارتقاء بمستوى إمكانياتهم بما يعزز عمليات تكامل وانسجام الأدوار والرؤية للأفراد والمؤسسة. وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة بكفاءة وفعالية.

وتزداد أهمية التدريب للمشروع الصغير نظراً لإمكانياته المتواضعة وموارده المحدودة. وخاصةً إذا ما أردنا تشجيع المساواة بين الجنسين والعمل على تطوير المشروعات من منظور النوع الاجتماعي. ولكي نحقق هذه الغاية. علينا تصميم وتنفيذ التدريب بأساليب تعزّز المساواة بين الجنسين. وأن نتعامل مع قضايا النوع الاجتماعي في كل مرحلة من مراحل "دورة التدريب". فقبل البدء بالتدريب علينا القيام بعملية تحديد للاحتياجات التدريبية. واختيار المشاركين/ات والمدربين/ات والمنسّقين. وإعداد المواد التدريبية بعناية. أما خلال التدريب. فإن أهم الجوانب التي يجب الاهتمام بها هي محتوى مواد التدريب وكيفية تناولها وتقديمها. وأخيراً. فإن عمليات التقييم ودراسة الأثر والمتابعة لا تقل أهمية عمّا سبقها من خطوات كونها تعمل على ترسيخ موضوع تطبيق المهارات التدريبية التي تم التدريب عليها. وتطوير مواد وآليات التدريب للحصول على نتائج أفضل. إضافة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لدى المشاركين/ات استكمالاً لعملية بناء قدراتهم وتطويرها.

٢- مفهوم التدريب:

للتدريب مفاهيم عديدة ومتنوعة. غير أنها تتشابه في المضمون. فمنها ما يعرف التدريب على أنه "النشاط المستمر لعملية تعلم الفرد وتزويده بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها. أو عملية نقل للمعارف والمهارات والسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد في أداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها". ومنها ما يعرف التدريب على أنه مجموعة من الخطوات المنتظمة التي تستهدف إحداث تغييرات في سلوكيات المتدربين/ات من خلال تزويدهم بالمعلومات والخبرات: الأمر الذي يؤدي إلى تمكينهم من استغلال طاقاتهم وإمكانياتهم.

يسعى التدريب إلى توفير الفرص لتعلّم كيفية تحسين الأداء وتطويره. وترتبط وسائل ومناهج التدريب بنوع وحجم المعلومات التي يحتاجها الفرد. والتعلّم لدى الكبار مرتبط بالتدريب الذي هو عملية تعلم فعلية ومستمرة.

من هنا. يمكن القول بأن التدريب هو عبارة عن النشاط الإنساني المخطط له. والذي يهدف إلى إحداث تغييرات لدى المتدربين/ات من حيث المعلومات. والمهارات. والخبرات. والاتجاهات. ومعدلات الأداء. وطرق العمل. والسلوك.

٣- كيف يتعلم البالغون:

إن البالغين يسعون إلى تطوير ذاتهم من خلال تعلم واكتساب معلومات ومهارات جديدة. وبالإمكان ممارسة ذلك من دون ضغوط رسمية. ولا يرتبط هذا دائماً بشكل مباشر بالوظيفة التي يشغلها الفرد. ويتعلّم البالغون بشكل أفضل عندما يقومون بأنفسهم بتحديد متى وكيف وماذا يتعلّمون. وعادةً. يدخلون أنفسهم في جوّ التعلّم الجاد بملء إرادتهم. وذلك. خارج نطاق التعلّم الرسمي. ولتدريب البالغين هناك مبادئ أساسية يجب معرفتها ومراعاتها. ومنها:

- التعلّم من خلال التطبيق والمشاركة.
- التركيز على مواضيع حياتية حقيقية.
- الملل من الجلوس لفترات طويلة.
- عدم القدرة على الإصغاء لفترة طويلة.
- لديهم خبرات. ويبنون عليها. ويتعلمون الأشياء الجديدة التي يمكن ربطها بخبراتهم السابقة.
- عدم قبول أفكار وخبرات الآخرين بسهولة. والميل إلى التحليل المُشكّك.
- التعلّم السهل للأشياء التي تفيدهم.
- التعلّم بشكل أحسن عندما يكون لهم بعض التحكم في بيئة التدريب.
- يحتاجون للمشاركة ومعرفة ما سيتعلمونه قبل التدريب لزيادة تقبلهم والتزامهم بالمشاركة بفعالية.
- يفضلون التدريب العملي في جو خالٍ من المخاطر أو القلق.
- يفضلون المعاملة بعدل. لا يحبّون تهميش آرائهم أو معاملتهم بإهمال.
- يحبّون التغذية الراجعة حول أدائهم للتأكد من جودة سلوكهم. وتشجيع التطبيق الصحيح للمهارات التي اكتسبوها أو تصحيح طريقة تنفيذ المهارات التي طبقوها بطريقة غير صحيحة.

٤- دورة التدريب

للتدريب مراحل متتالية ومتداخلة مكّملة لبعضها. وهذه المراحل لا تنتهي. بل تستمر. كون الحاجة للتدريب مستمرة ولا تقف عند حدّ معين. وذلك. نتيجةً لظهور أساليب جديدة في العمل. ووسائل وأدوات متطورة. نظريات ومفاهيم حديثة وغيرها. مما يمكن من تطوير العمل وفاعليته.

لدورة التدريب أربع مراحل متداخلة هي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تصميم وتهيئة التدريب
- تنفيذ التدريب
- متابعة وتقييم التدريب.

٤-١: تحديد الاحتياجات التدريبية:

الاحتياجات التدريبية هي مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد لتحسين أدائه في عمله والقيام بمهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. إذا هي عبارة عن الفجوة القائمة ما بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المرجو الوصول إليه أو المثالي (ما يجب أن يكون).

وتتمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلية في التدريب: حيث يتم خلالها تحديد الفئة المستهدفة للتدريب. احتياجاتها. ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية. وبناءً عليها. يتم تصميم برامج التدريب التي تستجيب إلى تلك الاحتياجات. وتبرز أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط التالية:

- العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية أعمالهم.
- الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- المؤشر الذي يرشد عملية التدريب نحو الاتجاهات الصحيحة.
- توظيف الأموال والجهود بشكل سليم.

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

- الملاحظات.
- النقاش الجماعي.
- الاستبيانات.
- الاختبارات.
- السجلات والتقارير.
- المقابلات.
- تقييم عينات من العمل.

٤-٢: تصميم وتجهيز البرنامج التدريبي:

يتم صياغة أهداف البرنامج التدريبي بالشكل الذي يوضح المعارف التي سيحصل عليها المتدرب/ة. والمهارات التي سيتم تطويرها. إضافة إلى المهمات التي سيكون قادراً على أدائها عند انتهاء الدورة التدريبية. إن الأمثلة التالية تساعدك على معرفة كيفية صياغة أهدافك التدريبية:

- في نهاية هذه الدورة التدريبية، سيكون المتدرب/ة قادراً على إجراء تحديد للاحتياجات التدريبية للمشاركين/ات المحتملين.
- في نهاية هذه الدورة التدريبية، سيكون المتدرب/ة قادراً على تصميم برنامج تدريبي يتناسب مع الاحتياجات التدريبية.
- في نهاية هذه الدورة التدريبية، سيصبح لدى المشارك/ة المهارات اللازمة لإعداد وتنفيذ دراسة سوق لمشروعه/لمشروعها ومنتجاته/لنتجاتها.
- بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، والتي ستحوّل أهداف التدريب إلى برنامج تعليمي فعلي كما في الخطوات الآتية:
- تحديد محتوى الدورة التدريبية والذي سيغطي أهداف البرنامج التدريبي ويلبي الاحتياجات التدريبية للمتدرب/ة.
- تصنيف المحتوى التدريبي حسب الأهمية النسبية لكل موضوع (غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية).
- تحديد الترتيب الذي يتم من خلاله عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي.
- اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي وطبيعة الموضوع التدريبي وعدد المتدربين/ات ومستواهم ووقت التدريب المناسب لهم.
- تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.

٤-٣: تنفيذ التدريب:

إعداد الخطة العامة للبرنامج التدريبي:

الخطة العامة تشمل: أهداف الدورة، جدول تنفيذ الجلسات، تحديد وقت البرنامج الكامل، تحديد وقت كل جلسة تدريبية وأوقات الاستراحات، والمصادر والموارد والمعينات التدريبية اللازمة.

إعداد خطة الجلسة التدريبية:

خطة الجلسة التدريبية هي الخطوط العريضة حول ما سيقال ويُفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب لتحقيق أهداف الجلسة. وهي دليل المدرب/ة في تنفيذ الجلسة التدريبية؛ حيث إنها توضح متى تستخدم المعينات التدريبية، الزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المتدربون.

إرشادات حول التخطيط للجلسة التدريبية:

- تحديد عنوان الجلسة التدريبية.
- تحديد الأهداف والغايات التي سيتم تحقيقها من الجلسة.
- تحديد عناصر الجلسة الرئيسية، وتشمل المواضيع الرئيسية المتضمنة في عنوان الجلسة.
- تحديد النقاط الرئيسية التي ستبحث وتندرج تحت كل عنصر من عناصر الجلسة.
- تحديد أساليب التدريب المناسبة لإيصال محتويات النقاط الرئيسية للجلسة من خلال تحديد النشاطات والتمارين التي ستنفذ.
- تحديد الوقت المطلوب لتغطية كل عنصر من عناصر الجلسة وكل نشاط.
- تحديد المعدات والمعينات التدريبية اللازمة.

أثناء تنفيذ التدريب:

- يفترض ألا تكون لدى المدرب/ة الإجابات عن كل الأسئلة، بل يمكن إعادة توجيه السؤال للآخرين إذا كانت لديهم الإجابة، وإذا لم تكن لديهم الإجابة، فبإمكان المدرب/ة إبلاغ السائل بأنه سيعود إليه بالإجابة لاحقاً.
- جُنِب استعمال المصطلحات والكلمات غير المألوفة، فذلك يدلّ على تكبر المدرب/ة.
- استعمال الوسائل البصرية قدر الإمكان، فهي أكثر فعالية بحوالي ست إلى ثماني مرات من التحدث الشفهي، وبالإمكان استعمال الرسومات والبيانات وخرائط الرسم.
- تكرار الأسئلة أو إعادة صياغتها إذا تبين للمدرب/ة أن المشاركين/ات لم يسمعوها أو لم يفهموها.
- تذكر أن فترة الانتباه والتركيز لدى الكبار لا تطول كثيراً، لذلك، يجب التنوع في وتيرة ووسيلة العرض، وبين النشاطات والتمارين من خلال تفعيل عمل المجموعات وتفعيل النشاطات الفردية.
- استخلاص المعلومات من كامل المجموعة قدر الإمكان، إن مشاركة المتدربين/ات تضيف تغييراً في سرعة الوتيرة، كما أنها تعزز أفكار المدرب/ة بطريقة عملية.
- عدم الوقوف جامداً في مكان واحد، فالتحرك من مكان إلى آخر يسمح بالتواصل البصري مع

- كل مشارك/ة ويعطي المدرب/ة مؤشرات جيدةً حول طاقة وإتجاهات المشاركين/ات.
- التيقُّظ وملاحظة المؤشرات (دوران العيون، خفض الرأس... إلخ). وفهم ما يريد المشاركون من هذه الحركات في نهاية الجلسة التدريبية.
- إعطاء المتدربين/ات التغذية الراجعة، والثناء على المتدربين/ات وتشجيع أي نقطة إيجابية يسهمون بها لزيادة ثقتهم بأنفسهم. يجب على المدرب/ة أن يكون محددًا بخصوص ما يفعلونه بطريقة جيدة.
- اختتام البرنامج التدريبي بشيء من التحدي، وذلك من خلال الطلب من كل مشارك/ة أن يضع خطة تنفيذية لنفسه على أن يلتزم بها من خلال تطبيقه لبعض ما تدرب عليه وإظهار الخطوات التي سيتبعها في التطبيق العملي لتلك الخطة.

٤-٤: متابعة وتقييم البرنامج التدريبي

- تتم متابعة البرنامج التدريبي من خلال التأكد من تنفيذ الخطة التدريبية بدقة، والتدخل لإزالة أية معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي.
- ويتم تقييم البرنامج التدريبي عبر تحديد مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، وإبراز نواحي القوة لتعزيزها، ونواحي الضعف للتغلب عليها وتلافيها في البرامج المقبلة، وذلك من أجل تطوير التدريب وزيادة فاعليته باستمرار.

من الأدوات المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية:

- (أ) **نشاط تطبيقي لاحق للبرنامج التدريبي:** يتم التفكير في نشاط يمكن للمشاركين/ات من خلاله تطبيق المعلومات والمهارات التي اكتسبوها خلال الدورة التدريبية.
- (ب) **تقييم شفهي نهائي في ختام البرنامج التدريبي:** يتم تقييم الدورة بناءً على توقعات المشاركين/ات وأهداف الدورة.
- (ج) **تقييم خطّي للبرنامج التدريبي من خلال نموذج تقييم يتم تعبئته من قبل المشاركين/ات:** الهدف من تقييم الدورة هو تقييم ردود فعل المشاركين/ات تجاه الدورة التدريبية، وهو أمر مهمّ لمعالجة الأخطاء وتحسين الأداء مستقبلاً.

لماذا يتم متابعة وتقييم البرامج التدريبية؟

- للتأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- لمعرفة مدى تحقيق البرنامج لتوقعات المتدربين/ات.
- للتأكد باستمرار من أن المتدربين/ات ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- للتأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبراتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتطوير معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- لمتابعة التطور العلمي والعملية في مجال المواضيع والبرامج التدريبية.

إضافةً لتقييم البرنامج التدريبي، يجب أيضاً تقييم كل من:

- درجة تقدّم المتدربين/ات.
- أداء المدربين/ات.
- تأثير التدريب.

٥- المعينات التدريبية:

هي الوسائل والمعدّات والأدوات التي تُستخدم لتسهيل وتعزيز عملية التدريب؛ وذلك من خلال تعزيزها للمعلومات المعطاة. بالإضافة إلى ذلك، فهي تزيد من الاهتمام والتنوع، خاصةً في إظهارها للأشياء على أرض الواقع. ومن بين تلك المعينات التدريبية:

- المعينات المطبوعة (مواد التوزيع).
- اللوح الأبيض.
- المعينات المعروضة.

٥-١: عوامل اختيار المعينات التدريبية:

- المتدربون، وعددهم، ومستواهم العلمي، ومدى تقبلهم للمعينات المختارة، ومدى تقبل الفئة المستهدفة للمعينات المختارة.
- مكان تنفيذ الدورة التدريبية وتوفير متطلبات استخدام المعينات.
- عدد مرات تكرار تقديم المادة.
- المحتوى التدريبي المراد تقديمه.
- قدرة المدرب/ة على استخدام المعينات التدريبية.
- أسلوب التدريب المستخدم.
- التكلفة المترتبة على استخدام المعينات.

٥-٢: أنواع المعينات التدريبية:

- المطبوعة، ومنها: كتب، وثائق، صور الفوتوغرافية، الملصقات... وغيرها.
 - الألواح ومنها: الطباشيرية، البيضاء، الورقية... وغيرها.
 - المعروضة ووسائل الإيضاح: الشرائح والأشرطة الفيلمية، أشرطة الفيديو، الشفافيات، أجهزة الكمبيوتر جهاز عرض المعلومات... وغيرها.
- فيما يلي استعراض لأكثر المعينات التدريبية استخداماً:

الألواح:

Whiteboard اللوح الأبيض

وهو من الوسائل التقليدية للتعليم، ويتوفر في معظم أماكن التدريب، فهي مفيدة لكبر حجمها.

ما يجب مراعاته عند استخدام اللوح الأبيض:

- التخطيط لرسم أو كتابة أي شيء أثناء الجلسة.
- الكتابة والرسم بالحجم وباللون الذي يمكن أي شخص من الحاضرين من الرؤية بوضوح.
- عدم ملء اللوح بالرسومات والكتابات (ترك أكبر مساحة ممكنة فارغة).
- الوقوف على أحد جانبي اللوح والالتفات لتتحدث مع المتدربين/ات.

مميزات اللوح الأبيض:

- سهل الاستعمال.
- عرض حيّ وبناء تدريجي للموضوعات.
- يمكن من المتابعة وتسجيل النقاط.
- سهولة تصحيح الأخطاء.
- أقل المعينات البصرية كلفةً.

سلبات اللوح الأبيض:

- لا يمكن استعادة ما كُتب عليها والاستفادة منه مرة أخرى.
- لا خيار للمدرب/ة إلا أن يعطي ظهره للمتدربين/ات.
- محدودية الاستخدام خاصة في الغرف الكبيرة والقاعات.

اللوحة الورقية (القلّاب):

اللوحة الورقية القلاب يؤمّن صورة مميزة، فهو يمكن العدد المحدود من المتابعة بسهولة تحريكه ونقله من مكان لآخر، إضافة لشكله غير الرسمي الذي يشجع على المداخلات من المشاركين/ات والحوار مع المدرب/ة.

ما يجب مراعاته عند استخدام لوح الورق القلاب:

- التأكد من أن الكل يتمكن من الرؤية.
- كتابة العنوان بشكل واضح على كل ورقة.
- التسجيل المختصر لـ ٥ - ٧ جمل على الورقة.
- الكتابة بخطّ متقن وقابل للقراءة.
- وضع رقم لكل ورقة في حال لزوم العودة إليها لاحقاً.
- استخدام ألوان قابلة للقراءة بسهولة.

مميزات لوح الورق القلّاب:

- توفير الوقت إذا تم إعداد المحتوى مسبقاً.
- سهولة حمله والتنقل به.
- مفيد في تلخيص النقاط.
- جذاب في الأنشطة الجماعية.
- يمكن الاحتفاظ بالأوراق وإعادة عرضها.
- مفيد لتوثيق أنشطة التدريب فيما بعد.

سلبيات لوح الورق القلّاب:

- ذو كلفة أكبر بالمقارنة مع كلفة اللوح الأبيض.
- المسافة محدودة في كل ورقة.
- لا يصلح للاستخدام على المدى الطويل.

٦- أساليب التدريب

أساليب التدريب هي الطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

فيما يلي بعض أساليب التدريب المستخدمة، والتي سنستعرضها بالتفصيل لاحقاً. وسيتم عرضها وتطبيقها من قبل المشاركين/ات أيضاً:

- المحاضرة.
- العرض الإيضاحي.
- المناقشات.
- دراسة الحالة/ الحالة الدراسية.
- لعب الأدوار.
- العصف الذهني.
- مجموعات العمل.
- الدراما الاجتماعية.
- الزيارات الميدانية.

العوامل التي تحدد أسلوب التدريب:

- المتدربون: يجب مراعاة عدد. وأعمار. وجنس. والمستوى التعليمي. وخبرات المتدربين/ات.
- ظروف التدريب: الزمن المحدد للتدريب. المكان. التسهيلات والمواد المتوفرة. عدد المتدربين/ات.
- الوقت المتوفر لطرح المواضيع.

- موضوع التدريب والهدف من البرنامج التدريبي.
- الميزات النسبية للمدرب/ة.

1-1 المحاضرة Lecture

هي أحد أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة. الاتصال غالباً يكون ذا اتجاه واحد: عند تقديم المحاضرة ينصت المشاركون ويسجلون النقاط. وعادةً يتم طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة.

المحاضرة تمكّن من عرض قدر كبير من المعلومات خلال فترات قصيرة من الوقت. لذا، تتلاءم المحاضرة مع الأوضاع التي يكون فيها الوقت محدوداً.

ويمكن زيادة وتحسين فعالية المحاضرة من خلال استخدام المعينات البصرية المناسبة من معلومات موثقة تساعد المتلقي على تكوين صورة ذهنية حول الموضوع المقدم وجعله أكثر تركيزاً.

للتذكير عند استخدام أسلوب المحاضرة:

- أن يكون صوتك مسموعاً لدى الجميع.
- تجنب الطبقات الصوتية غير المألوفة والحديث السريع أو البطيء.
- استخدم قائمة عند تقديم المحاضرة لمساعدتك على ترتيب أفكارك.
- تأكد من أن الجميع يراك بوضوح.
- تجنب الحركات التي قد تسبب التشويش على الحضور.
- لا تكرر الألفاظ الكلامية نفسها.
- تجنب الإطالة والاختصار الشديد في الكلام. وذلك من أجل ضمان استمرار التفاعل من قبل المشاركين/ات.
- اختر المعينات التدريبية المناسبة.
- استخدم أساليب تدريب متنوعة خلال المحاضرة (العصف الذهني أو مجموعات المناقشة) لتزيد من فاعلية المحاضرة.

2-1 العرض الإيضاحي Demonstration

العرض الإيضاحي هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة حول ظروف حقيقية قريبة من الواقع. ويهدف إلى تزويد المتدربين/ات بمعلومات ومهارات معينة. ويمكنه أن يكون مباشراً من خلال قيام المدرب/ة بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين/ات.

3-1 المناقشة الجماعية Group Discussion

هو أسلوب تدريبي يتم خلاله طرح موضوع ما من قبل المدرب/ة. وتتم مناقشته بشكل تفاعلي مع المشاركين/ات والوصول إلى استنتاجات ومقترحات مفيدة. ويستخدم هذا الأسلوب من العرض لترسيخ موضوع معين في أذهان المتدربين/ات. كما يلعب المدرب/ة دور الميسر خلال عملية تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين/ات.

تذكر عند استخدامك لأسلوب المناقشة:

- جتّب المناقشات غير المفيدة ضمن المجموعات التي تفوق ٢٥ مشاركاً.
- في حالة زيادة العدد على ٢٥ مشاركاً، يفضّل تقسيم المتدربين/ات إلى مجموعات صغيرة.
- يجب إعطاء توجيهات واضحة للمجموعات المشاركة في النقاش تحدد المهمة المطلوبة منهم.
- التأكيد على الاحترام المتبادل بين المشاركين/ات.
- عندما تبدأ المجموعة بالمناقشة، يجب على المدرب/ة متابعة الموقف للتأكد من وضوح الرؤية لدى المتدربين/ات حول المهمة الموكلة إليهم.
- تشجيع المشاركة الجماعية والعمل على إتاحة الوقت الكافي للمشاركين/ات للمناقشة.
- بعد عرض ومناقشة نتائج المجموعات يجب أن يقوم المدرب/ة بتعزيز عملية التعلم من خلال استعراض وتلخيص النتائج وإعطاء الملاحظات النهائية.

٤-٦ دراسة الحالة/ الحالة الدراسية Case Study

تتضمن الحالة الدراسية اختباراً تفصيلياً حول وضع محدد. قد يكون ذلك الوضع حقيقياً أو افتراضياً. لكن يجب أن يتم اختياره بعناية شديدة وأن يكون مرتبطاً بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي. في الحالة الدراسية، يمكن للمتدربين/ات تطوير مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية.

تذكر عند استخدامك لأسلوب الحالة الدراسية:

- أن تكون الحالة الدراسية مناسبة لاهتمامات المتدربين/ات والموضوع الذي تتم مناقشته.
- أن تكون واقعية بقدر الإمكان.
- أن يكون لها علاقة بمشاكل المتدربين/ات وواقعهم العملي.
- سهلة وواضحة وخالية من الغموض.
- تأكد من حصول كل متدرب/ة على نسخة من الحالة الدراسية.
- استخدام الأسئلة المفتوحة، تحليل ومناقشة الاحتمالات المختلفة، وربط الحالة بالواقع العملي للمتدربين/ات.
- تحديد ومناقشة بعض الحلول الممكنة والخروج بحلول واقعية.

٥-٦ لعب الأدوار Role Play

لعب الأدوار هو أسلوب تدريبي؛ حيث يقوم المتدربون بتمثيل/تأدية حالة افتراضية أو حقيقية أمام الحضور بعد أن يكون قد تم إعطاء المتدربين/ات المعلومات الضرورية وبعض الأفكار حول كيفية تنظيم وتنفيذ أدوارهم. وبعد نهاية العرض، يقوم المشاهدون والمشاركون معاً بمناقشة ما جرى أثناء لعب الأدوار. يتم استخدام أسلوب لعب الأدوار في الحالات التي يحاول المدربون فيها إظهار السلوك الإنساني والتغيير والتطوير في الاتجاهات، تحسين مهارات العمل مع الناس، وتعزيز المعلومات المستفادة من خلال العمل وارتكاب الأخطاء.

تذكر. عند استخدامك لأسلوب لعب الأدوار:

- إن دورك كمدرّب/ة سيكون تحديد المشكلة، تهيئة الوضع، تحديد الأدوار التي يتم القيام بها، وإعطاء المعلومات اللازمة حول الموضوع للمشاركين/ات.
- يعتمد النجاح على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة. يجب التنبيه إلى أن هذا الأسلوب قد يؤذي الأشخاص الحساسين.
- ليس كل المشاركين/ات حريصين وجادين في لعب الأدوار (خاصة الذين في مواقع قيادية).
- هذا الأسلوب غير مناسب للمجموعات الكبيرة.
- يجب إتاحة الفرصة للنقاش الجماعي لكي يشارك فيه الجميع. ويجب تحفيز النقد البناء وتجنب النقد الشخصي لأداء بعض الأفراد.
- اجمع كل الملاحظات واعرض الدروس المستفادة مع تلخيص القيم السلوكية والاتجاهات السليمة.

1-1 العصف الذهني Brain Storming

يُقصد بهذا الأسلوب تحفيز تفكير المتدربين/ات حول نقطة معينة لتخرج منهم الأفكار. ويتم استخدامه بكثرة من أجل توليد الأفكار المتنوعة والتشجيع على الابتكار.

تذكر. عند استخدامك لأسلوب العصف الذهني:

- شجّع الأفكار الجديدة. فالتقييم والحكم على الأفكار لا يتم إلا بعد الحصول على قدرٍ كافٍ منها. لذلك، يجب تسجيل كل الأفكار المقدّمة وإعدادها للنقاش فيما بعد.
- شجّع الجميع على المشاركة من دون تحديد أو تمييز.
- لا تعترض على أية إجابة، بل، قم بتسجيلها كما تمّ طرحها من قبل المشارك/ة.
- أعطِ فرصة للمتدربين/ات للتفكير في السؤال قبل الإجابة عليه.
- لا تعطِ ظهرك للمتدربين/ات إذا كنت أنت من يقوم بتدوين الإجابات على اللوح. واستعن بمساعد المدرب/ة في التدوين.

7-1 مجموعات العمل Working Groups

يشجع هذا الأسلوب كل مشارك/ة على إبداء رأيه، خاصة المشاركين/ات الخجولين. كما أنه ينمّي روح الفريق، ويساعد على التنسيق بين أفراد المجموعة. ويتم أسلوب عمل مجموعات العمل من خلال إعطاء مجموعة من المتدربين/ات مهمة معينة للعمل عليها لفترة من الوقت، ومن ثمّ، يقوم فرد من المجموعة بعرض نتائج عمل المجموعة أمام المجموعات الأخرى.

تذكر. عند استخدامك لأسلوب مجموعات العمل:

- قسّم المتدربين/ات إلى مجموعات لا يزيد عدد أفرادها عن 6 لضمان مشاركة الجميع.
- اشرح الهدف والمهمة بصورة واضحة جداً مع تحديد وقت العمل.
- شجّع المجموعات أثناء العرض واشكرها بعد انتهائها.

8-1 الدراما الاجتماعية Drama

الدراما الاجتماعية هي أحد الأساليب ذات الأهمية الكبيرة في التدريب في مجال الاتجاهات والسلوك.

تذكر. عند استخدامك لأسلوب الدراما:

- يحتاج هذا الأسلوب إلى الكثير من العمل والإعداد المسبق.
- يجب إعداد النص المناسب لتحقيق الهدف الذي يتلاءم مع الفئة المستهدفة. مع إضافة بعض اللمسات الفنية اللازمة.
- يجب إجراء عروض تجريبية (بروفات) للتأكد من إتقان الأداء، ومن وضوح الفكرة، وملاءمة أسلوب المعالجة.
- كن مستعداً لإجراء مناقشة بعد نهاية العرض.

9-1 الزيارات الميدانية Field Visits

يستخدم هذا الأسلوب بهدف التدريب عن طريق المشاهدة الفعلية لموقع من مواقع العمل الميداني؛ حيث تجري فيه العمليات الإدارية أو التطبيقية التي هي ضمن موضوع البرنامج التدريبي.

تذكر. عند استخدامك لأسلوب الزيارات الميدانية:

- اختر موقعاً يتناسب مع الموضوع المطروح في التدريب.
 - قم بإعداد برنامج مدروس للزيارة الميدانية وتوزيعه على المشاركين/ات مسبقاً. يجب أن يتضمن الهدف من الزيارة، ونبذة عن الموقع الذي ستتم زيارته، وواجبات المتدربين/ات أثناء وبعد الزيارة.
 - ناقش التفاصيل مع المتدربين/ات قبل تنفيذ الزيارة.
 - اطلب من المشاركين/ات إعداد تقرير خطّي حول الزيارة بعد انتهائها.
- إن التنوع في استخدام الأساليب التدريبية في البرنامج التدريبي يعطي فرصة أكبر للاستفادة من خبرات المشاركين/ات ويجعل الجلسات التدريبية أكثر إثارة وفاعلية.

7- ترتيب جلوس المتدربين/ات:

يُعتمد في ترتيب جلوس المتدربين/ات على:

- شكل ومساحة قاعة التدريب.
- عدد المشاركين/ات.
- نوع الأنشطة التدريبية المقدمة.
- طبيعة التدريب ودور المدرب/ة فيه.

7-1 سليات عملية تنظيم جلوس المتدربين/ات

- طريقة / أسلوب التدريب (تشاركي، مجموعات عمل، محاضرة).

- الإمكانات المتوفرة (المساحة/ عدد المقاعد/ الطاولة).
- الاتصال والتواصل بين المشاركين/ات.
- الثقافة والعادات الاجتماعية (ذكور وإناث).
- قدرة المدرب/ة على إدارة التدريب (هل المتدربين/ات مشتتون حول القاعة أم متمركزون في مكان واحد؟).
- ترتيب الجلوس له علاقة بعدد المشاركين/ات.

٢-٧ الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب:

ضمن مجموعات صغيرة:

- يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط.
- يحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى.
- يحتاج لمساحة كبيرة.

الترتيب النصف دائري:

يسمح للمدرب/ة بالتواصل مع من يريد من المشاركين/ات. ولكن فرص التواصل بين المتدربين/ات تكون ضعيفة.

الترتيب البيضاوي:

لا يوفر الحد المطلوب من التواصل الفعّال بين المتدربين/ات. فبعض المشاركين/ات يمكنهم التواصل بسهولة مع البعض الآخر. في حين ليس بإمكان المشاركين/ات الآخرين التواصل بسهولة مع غيرهم.

الترتيب على شكل حرف U:

شائع جداً وفرص التواصل فيه ليست كافية. حيث قد تنشط بين بعض المشاركين/ات وتضعف بين البعض الآخر. كما أنه يتطلب مساحة كافية لتسهيل الحركة.

الترتيب المربع:

إمكانية التواصل ضعيفة نوعاً ما. وتكون جيدة بين المدرب/ة والمتدرب/ة الذي يليه في الاتجاهين. ولكنه ضعيف بين المتدربين/ات المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة بينهم شاسعة.

الترتيب الدائري:

من أفضل الأشكال فعالية في التواصل على مستوى المجموعة التدريبية. ويستخدم بشكل واسع في التدريب التشاركي.

الترتيب المصفوف:

من الترتيبات التقليدية التي تستخدم في البرامج التدريبية المرتكزة على تقديم المعلومات كالمحاضرات.

الترتيب المتوازي:

يستخدم على نطاق المجموعات الصغيرة ويكون التواصل فيه ضعيف بين المتدربين/ات وجيد مع المدرب/ة.

الترتيب المدرج:

ترتيب شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد، لكنه لا يسمح بالتوصل الفعّال بين المتدربين/ات.

ترتيب شكل هيكل السمكة:

يكون التواصل قوياً بين أفراد المجموعة الواحدة وجيداً نسبياً بين المجموعات، ويتيح حرية الحركة داخل القاعة، وتشكيل مجموعات العمل بسهولة.

٨- تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي مبني على تشجيع المساواة بين الجنسين:

يتطلب برنامج التدريب على "صاحبات المشروعات الصغيرة مضمين قداماً" - كما هو الحال في البرامج التدريبية التي تناول قضايا النوع الاجتماعي - اهتماماً أكبر من حيث تعزيز مبادئ وقيم المساواة بين الجنسين في جميع مراحل التدريب، بدءاً من تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وانتهاءً بالتقييم ودراسة التأثير. ويجب التنبيه إلى أن البحث في قضايا النوع الاجتماعي يجب أن يكون في كل خطوة ومرحلة من خطوات ومراحل التدريب، وتحديدًا، قبل وأثناء وبعد التدريب، وذلك، كما سيتبين في الآتي:

٨-١ قبل التدريب:

تحليل الاحتياجات التدريبية حيث يجب التنبيه لما يلي:

- التعرف على أوجه الاختلاف بين المرأة والرجل في مجالات، مثل:
 - مستوى المهارات، والمعرفة، والتعليم.
 - أنواع الأنشطة التجارية.
 - مدى الاستعداد والقدرة على المشاركة في التدريب ودفع الرسوم (إن وجدت).
- تقييم مستوى الوعي حول النوع الاجتماعي لدى المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة.

التحديات:

- تكون مشاركة النساء في التدريب التقني محدودة أحياناً للأسباب التالية:
 - التمييز.
 - المواقف السلبية حول دور المرأة.
 - النقص في معرفة فرص التدريب المتوفرة.
 - موقع التدريب، توقيته، أو تكلفته.
- تكون مشاركة الرجال محدودة في بعض البرامج الخاصة بالنوع الاجتماعي لاعتقادهم بأن النوع الاجتماعي يتعامل مع قضايا المرأة فقط.

ما الذي يجب عمله؟

- وضع أهداف رقمية (تحديد عدد المشاركين/ات) عند دعوة المشاركين/ات.
- في معظم الأحيان يكون الرجال هم المستفيدين من فرص التدريب أكثر من النساء، ولذلك يفضل أن يكون ثلثا المشاركين/ات في البرنامج التدريبي من الإناث، والثلث المتبقي من الرجال. وذلك في البرامج التدريبية المختلطة. ويجب الحرص على أن يحضر الدورة التدريبية على الأقل ثلث عدد الرجال أو النساء، وذلك لتحقيق توازن في تمثيل وجهات النظر وفي مواقف كلا الجنسين. فإن كان عدد الأفراد من أحد الجنسين أقلية، يصعب عليها التعبير عن رأيها.
- يجب الحرص على وجود أشخاص من الذين يمثلون قُدوةً للنساء والرجال خلال برنامج التدريب.

٢-٨ أثناء التدريب:

يجب على البرامج التدريبية أن تراعي مواضيع النوع الاجتماعي وتحديات المساواة بين الجنسين بشكل عام، وخاصة إذا كان البرنامج التدريبي يتناول تلك القضايا بشكل خاص كما هو الحال في برنامج "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً" لذا، يجب الاهتمام بالنقاط التالية:

- عدم الاكتفاء بتشجيع المساواة بين الجنسين في الجلسات التي تتناول مواضيع النوع الاجتماعي فقط، وإنما خلال البرنامج التدريبي بأكمله.
- تحقيق المساواة بين الجنسين ليست "قضية المرأة" فقط، بل هو مسؤولية الجميع رجالاً ونساءً.
- تعزيز المساواة بين الجنسين مفيد للمجتمع ككل، ولا يعني انتزاع السلطة من الرجال وإعطائها للنساء، بل يهدف إلى إيجاد نوع من التوازن والعدالة للطرفين مما ينعكس إيجاباً على نوعية الحياة للجميع.
- إعطاء فرص متساوية للرجال والنساء لا يحقق العدالة فقط، بل الحكمة أيضاً، كون استغلال مواهب وموارد الأسرة والمجتمع المحلي يؤدي إلى نمو المشروعات وتنشيط الحركة التجارية وازدهارها.
- تعزيز المساواة بين الجنسين يجب أن يشمل جميع نواحي الحياة، وجميع النشاطات، وليس فقط في التدريب أو النشاطات الخاصة بالنوع الاجتماعي.
- مراعاة ظروف وأوضاع البعض من يعانون من تحديات متعلقة بالنوع الاجتماعي وعدم المساواة بين الجنسين.

التحديات المحتملة أثناء التدريب:

- بعض المشاركات من النساء قد يکنّ من النوع الخجول، وبعضهنّ الآخر قد يکنّ من النوع المسيطر
- قد يكون لدى بعض النساء ثقة أقل بأنفسهنّ من الرجال، وبالتالي تكون نسبة مشاركتهنّ أقل

ما الذي يجب عمله؟

- ضمان إعطاء وقتٍ كافٍ للكلام لكلا الجنسين، وخصوصاً للنساء.
- ضمان احترام رأي الجميع.
- عدم الافتراض أن النساء يشجعن المساواة بين الجنسين تلقائياً (بسبب التقاليد الاجتماعية النمطية التي رُبِنَ عليها).

- الحرص على عدم وجود أو خلق ثغرة بين الرجال والنساء.
- معالجة المواقف التي تُظهر تحيزاً ضد أحد الجنسين وتجنّب النكات التي تعزز ذلك.
- الحرص على تشجيع المساواة بين الجنسين طيلة فترة البرنامج التدريبي، وليس فقط في الجلسات التي تتناول مواضيع النوع الاجتماعي.
- بالإمكان عقد جلسة أو أكثر لمناقشة مزايا وسلبيات تشكيل المجموعات: بهدف تشجيع وتعزيز المساواة بين الجنسين. وللمناقشة الأنشطة التي بإمكان كل من النساء والرجال أن يقوموا بها. وفيما يلي بعض النصائح حول كيفية إجراء ذلك:
- اسأل المشاركين/ات عما إذا كانت هنالك أية أوجه اختلاف ما بين الرجال والنساء.
- اسأل ما تأثير ذلك.
- اسأل عما يمكن عمله حول عدم المساواة.

٣-٨ بعد التدريب:

- التقييم. وزيارات المتابعة:
 - التأكد من أن أهداف التدريب قد تم تحقيقها.
 - الحصول على التغذية المرجعة لتحسين وتطوير برامج التدريب اللاحقة.
 - التحقق من أن ما تم التدريب حوله قد ساهم في تحسين حياة ومشروعات المشاركين/ات.
 - تقديم الاستشارات.
 - الخروج باحتياجات تدريبية جديدة.
- دراسة التأثير: يُعتبر على المدى الطويل. ويهدف - باختصار - إلى دراسة التغييرات التي تمت حول حياة المشاركين/ات.

الفصل الثالث : سلسلة القيمة Value Chain

المضمون الرئيسي:

يساعد التخطيط المنظم أي مشروع على اتخاذ القرارات التنفيذية والتقنية على جميع المستويات. تنفيذية كانت أم إدارية. ومع ذلك، فإن التركيز على تحقيق الكفاءة التشغيلية يغلب على أطر خطط المشروعات دون الاعتماد على الأساليب - وهي لا تتضمن أية تكاليف إضافية - المتمثلة بسلسلة القيمة والتطوير المستمر. لذلك، يأتي هذا الفصل ليعرّف المشاركين/ات على مفهوم سلسلة القيمة لما لسلاسل القيمة من أهمية في تطوير مشروعاتهم.

الأهداف

يوفر هذا الفصل - كغيره من فصول الجزء الثالث - مصادر ومراجع ومعلومات إضافية حول ما ورد في محاور ووحدات الجزء الثاني التدريبية. إضافة إلى ذلك، يهدف هذا الفصل إلى التعريف بسلسلة القيمة التي تهدف إلى تحليل أنشطة المشروع وتصورها كنموذج لسلسلة من الأنشطة التي تشكل قيمة ذات ميزة تنافسية. ومن خلال تحليل أنشطة المشروع، بالإمكان دراستها من نواح عدة، منها، تحليل أدوار النوع الاجتماعي. وهذا ما يعطي سلسلة القيمة الشمولية في التحليل. لذلك، بالإمكان - من خلال سلسلة القيمة - تحليل العائد على النساء، على سبيل المثال، مقابل الدخل المتأتي للرجال في المشروع.

التمرين ٣٣: تحليل سلسلة القيمة

الأهداف:

- تحديد وتعلّم كيفية إضافة القيمة للمنتج في كل مرحلة من مراحل إنتاجه.
- فهم أعمق لسلاسل القيمة.

مدة التمرين:

٩٠ دقيقة.

ترتيب القاعة:

بشكل نصف دائري U.

المواد:

- ورق اللوح قلاب، أقلام تخطيط.
- بطاقات ملوّنة.
- رغيف خبز (من أيّ نوع).

المعينات التدريبية:

- المعين التدريبي ٣٣-١: سلسلة القيمة.

الجلسات ذات الصلة:

- التمرين ١٩، كل ما يلزم لتطوير المنتج (سلعة أو الخدمة). الوحدة ٤-٣، وضع خطة عمل للمشروع.
- التمرين ٢٠، منتجات أكثر وأفضل: نموذج "سكامبر" SCAMPER.

التحضير:

- الكتابة على كلّ بطاقة من البطاقات الملوّنة إحدى النقاط التالية:
 - عامل/ة (حرارة وتجهيز الأرض).
 - بائع/ة (البذور والأسمدة).
 - مزارع/ة (زراعة بذور القمح وحصاد السنابل).
 - طحّان/ة (لطحن القمح).
 - عامل/ة (تعبئة وتغليف).
 - بائع/ة (بيع الطحين).
 - خبّازة/ة (خبز الطحين).

- بائع/ة (بيع الخبز).

- اختيار متطوعين/ات لأداء الأدوار / حمل البطاقات على أن يمثل كل منهم (نساء أو رجال) مرحلة من مراحل تصنيع الخبز.

خطوة الجلسة:

الخطوة الأولى - ١٠ دقائق

يشار إلى التمرينين (١٩) - كل ما يلزم لتطوير منتج (سلعة أو خدمة) - ضمن وحدة الانتاج. الخدمات والتكنولوجيا (٣-٣) - ويتم تذكير المشاركين/ات بسير عمل دورتي الإنتاج القصيرتين: صنع عصير الليمون وخدمة تصفيف الشعر. وكيف تم تحويل عملية إنتاج المواد الأولية إلى منتج (سلعة أو خدمة) بواسطة عملهما وأدواتهما. والتمرين (٢٠) - منتجات أكثر وأفضل: نموذج "سكامبر" SCAMPER. حيث يقوم المشاركون بتحديد التعديلات والتحسينات التي يمكن أن يخضع لها المنتج. وبيان مدى مشابهة هذا التمرين لهما.

يتم استدعاء المشاركين/ات الذين سيقومون بتأدية الأدوار إلى التقدم إلى وسط القاعة. ويتم شرح ما يلي خلال الجلسة العامة:

التعريف بأهداف التمرين: تحديد وتعلم كيفية إضافة قيمة للمنتج في كل مرحلة من مراحل إنتاجه. وفهم أعمق لسلاسل القيمة.

- يعرض رغيف الخبز أمام المشاركين/ات.
- يُطلب من المشاركين/ات التفكير بالخطوات الرئيسية لدورة إنتاج الخبز.

الخطوة الثانية - ٢٠ دقيقة

يقف المتطوعون بشكل عشوائي. ثم يُطلب من كل متطوع/ة رفع البطاقة التي يحملها وإظهارها لبقية المشاركين/ات. ويتم سؤال المشاركين/ات عن كيفية التسلسل المنطقي لنشاطات / مراحل إنتاج الخبز. ثم يتم تقديم والتذكير بالرسوم البيانية الثلاثة التالية:

- المعين التدريبي ١٩-١: الرسم البياني للإنتاج.
- المعين التدريبي ١٩-٥: دورة الإنتاج: مشروع الإنتاج.
- المعين التدريبي ١٩-٦: دورة الإنتاج: مشروع الخدمات.
- يُطلب من المشاركين/ات تقديم أية أفكار حول تخفيض تكلفة قيمة السلسلة الفردية للأنشطة بحسب الأدوار / المراحل الخاصة بإنتاج الخبز و/أو إعادة تشكيل سلسلة القيمة (سلسلة الخطوات).

يتم تسجيل مجموعة من الأفكار المقترحة على ورقة قلابة. ثم يُشكر المتطوعين/ات ويُعوذون إلى أماكنهم.

الخطوة الثالثة - ٣٠ دقيقة

عمل جماعي: يجب تشكيل مجموعات مؤلفة من أربعة إلى خمسة مشاركين/ات. ويطلب من كل مجموعة ما يلي:

- اختيار منتج تتفق عليه المجموعة.

- تحليل الأنشطة والمراحل الرئيسية لإنتاج المنتج وبيعه والتخلص منه.
 - اقتراح أفكار لتخفيض تكلفة قيمة السلسلة الفردية للأنشطة والمراحل. و/أو إعادة تشكيل سلسلة القيمة (سلسلة الخطوات).
 - تدوين الأفكار على ورقة اللوح القلاب.
- يجب على كل مجموعة أن تقوم بتدوين الأفكار والنتائج بشكل منظم على ورقة اللوح القلاب أو على الشفافية. بحيث تكون متوفرة للخطوات اللاحقة.

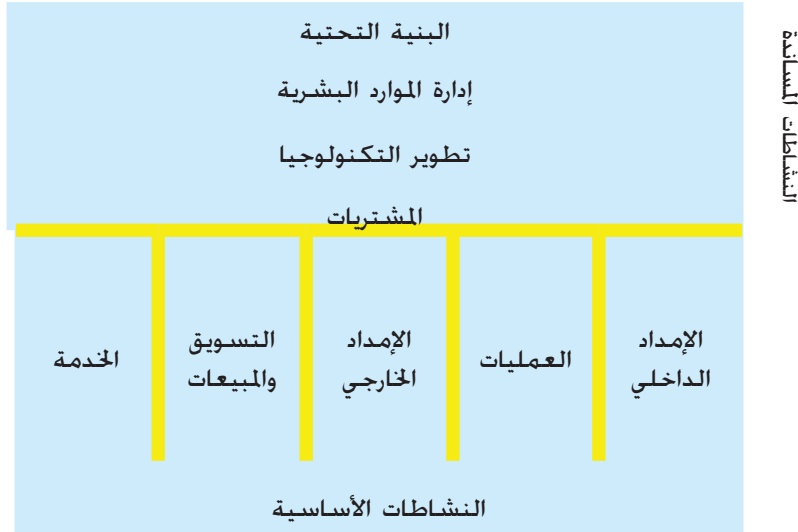
الخطوة الرابعة - ٣٠ دقيقة

تقوم كل مجموعة بعرض نتائج عملها والأفكار التي تم التوصل إليها. ثم يتم عرض المعين التدريبي ٣٣-١ "سلسلة القيمة". ومن ثم، يتم توضيح نشاطات سلسلة القيمة.

في الختام، يجري التشديد على إمكانية تحسين كل نشاط و/أو تخفيض تكلفة إنتاجه. و/أو إعادة تشكيل سلسلة النشاطات باستخدام سلسلة القيمة - باعتبارها أداة تحليلية - للمساعدة في تحديد العوامل الداخلية في المشروع أو الخارجية التي تؤثر في قدرته التنافسية. وأنه لا يمكن لأي عملية تحليل لسلسلة القيمة أن تغطي كل الجوانب وجميع النواحي. ولذلك، يتوجب تحديد أهداف ونطاق التحليل منذ البداية بشفافية ووضوح. وتحديد ما هو المطلوب. فسلسلة القيمة تعطي نظرة دقيقة حول أداء السلسلة؛ الأمر الذي يساعد على فهم المشاكل الاقتصادية و/أو الاجتماعية. فهي كذلك تستخدم في تحليل أدوار النوع الاجتماعي كتركيز النساء والرجال في العمل بمراحل الإنتاج المختلفة. بالإضافة إلى البحث في العائدات القليلة التي تحصل عليها النساء لقاء العمل في مشروعاتهن المنزلية مقارنة بالعائدات الأكثر التي يكسبها الرجال.



المعين التدريبي ٣٣ - ١ سلسلة القيمة Value Chain



١- تعريف سلسلة القيمة:

سلسلة القيمة (value chain) هي أسلوب منتظم لفحص تطوّر الميزة التنافسيّة. قام بتطويره الدكتور مايكل بورتر في كتابه "الميزة التنافسية" عام ١٩٨٠. وسلسلة القيمة هي سلسلة النشاطات التي تساهم في قيمة المنتج أكثر من تكلفته. تقليدياً، تمر جميع المنتجات بسلسلة القيمة التي تبدأ بالبحث والتطوير والهندسة وتنتقل إلى التصنيع. ومن ثمّ إلى الزبون (أو يتم إتلافها). وبذلك، فإن سلسلة القيمة تشير إلى مجموعة كاملة من الأنشطة التي تتطلب تقديم منتج منذ البداية. ومن خلال مختلف مراحل الإنتاج، لتسليمها إلى المستهلك النهائي. بل والتخلص منها نهائياً بعد استخدامها.

وبعبارة أخرى، تعبّر سلسلة القيمة عن الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج أو الأنشطة التي تضيف القيمة إلى منتج معين حتى يصل إلى المستخدمين النهائيين. إن مفتاح مفهوم سلسلة القيمة هو أن إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل. ويمكن قياس عملية إضافة القيمة هذه وتحليل عملية توزيعها على طول السلسلة. بحيث يصبح بالإمكان معرفة حلقات السلسلة القائمة ضمن حدودها. ومدى فائدة تلك الحلقات والإمكانات المتاحة لإدخال حلقات إضافية. من خلال مرور المنتجات في تلك السلسلة ينشأ ما يسمى بحساب تكلفة دورة الحياة الإجمالية أو Total-Life-Cycle Costing. وهي عملية إدارة جميع التكاليف المتعلقة بسلسلة القيمة.

سلاسل القيمة تتناول المشروعات والأنشطة الاقتصادية كأجزاء مترابطة وحلقات ضمن سلاسل القيمة الكبرى/الإجمالية. وأنظمة شمولية تربط عمليتي الإنتاج وتبادل الأنشطة في المناطق الجغرافية المختلفة محلياً، إقليمياً، وعالمياً. وبذلك، لا تعدّ تلك المشروعات والأنشطة الاقتصادية منفصلة، وإنما متصلة معاً بسلسلة قيمة كبيرة/إجمالية.

٢- نموذج سلسلة القيمة:

هو النموذج الذي يوضح النشاطات الرئيسية أو المساندة التي تضيف هامشاً من القيمة إلى منتجات المشروع والمبيّنة كما يلي:

النشاطات الأساسية Primary activities:

هي النشاطات التي يكون لها علاقة مباشرة بإنتاج وتوزيع منتجات المشروع. وتشمل:

- الإمداد الداخلي** ويشير إلى عملية استلام المواد الأولية والبضائع من الموردين وتخزينها لحين الحاجة إليها للإنتاج.
- العمليات** هنا يتم تصنيع أو تجميع المنتجات. وتشمل تقديم الخدمة بالنسبة لمشروعات الخدمات. مثل: قص وغسيل الشعر في صالون التجميل. أو تنظيف الغرف في الفندق.
- الإمداد الخارجي** في هذه المرحلة. تكون المنتجات جاهزة لإيصالها لتجار الجملة أو المفرق. أو للمستهلك النهائي. وعبر باقي نشاطات سلسلة القيمة.
- التسويق وعمليات البيع** ترتبط الأنشطة في هذه المرحلة بالوصول إلى المشتريين. وتتضمن اختيار قنوات التوزيع. الإعلانات. الترويج. التسعير. البيع بالتجزئة.
- الخدمة** وتعبّر عن الأنشطة التي تساعد على استدامة وتحسين قيمة المنتج. مثل: خدمات التركيب. ما بعد البيع. والتسليم... وغيرها.

النشاطات الداعمة أو المساندة Support activities:

المشتريات: وتشمل جميع المشتريات من مواد خام وبضائع وخدمات. والفكرة هنا تحقيق ضمان أعلى جودة بأقل الأسعار.

تطوير التكنولوجيا: يتضمن تطوير التقنية لدعم نشاطات سلسلة القيمة مثل البحث والتطوير والتشغيل الآلي. فالتكنولوجيا تعدّ عنصراً مهماً في خلق الميزة التنافسية. ولذلك يجب على المشروعات أن تبحث عن تقنيات تكنولوجية. وأن تبتكر أفضل الوسائل لتخفيض تكلفة منتجاتها والمحافظة على الميزة التنافسية.

إدارة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية عنصراً حيوياً وفعالاً لدى أي مشروع. وهي عنصر مكلف في الوقت نفسه. لذلك. يجب الاهتمام بهذا العنصر من حيث اختيار الشخص المناسب. ومواكبة عملية التجديد. والتأهيل. والتدريب.

البنية التحتية: وهي مبنية على الخطط الاستراتيجية للمشروع. وتشمل أجهزة الكمبيوتر. وأنظمة إدارة المعلومات. والأنظمة الإدارية والمالية. وشؤون الموظفين. والمشتريات والجودة... وغيرها.

إن نموذج سلسلة القيمة أدناه يبيّن النشاطات المختلفة وترابطها. وبالإمكان استخدامه أيضاً في تخطيط وتحليل سلسلة القيمة في أي مشروع.

وبناءً على ما سبق ذكره. ومن أجل تطوير ميزة للتكلفة مبنية على أساس سلسلة القيمة. يجب أن يسعى المشروع إلى تخفيض تكلفة قيمة السلسلة الفردية للأنشطة. و/أو إعادة تشكيل سلسلة القيمة.

الملاحظ أنه بالإمكان تطوير تكلفة الفائدة من خلال تخفيض تكلفة الأنشطة الأساسية. وأيضاً. من خلال تخفيض تكلفة النشاطات المساندة. مثلاً. لقد ساعد الاستعمال الذكي لتكنولوجيا المعلومات العديد من المشروعات على تطوير ميزة التكلفة.

٣- أهداف سلسلة القيمة:

تمكّن سلسلة القيمة المشروعات من التنافس على المستويين المحلي والعالمي، وخاصةً المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث من الضروري مواجهة العقبات واستغلال الفرص التي تمنحها البيئة حيث تعمل تلك المشروعات.

تبيّن سلسلة القيمة - كما ورد سابقاً - النشاطات والمراحل المختلفة لعمليات الإنتاج، والتي يتم تحليلها واستخلاص النتائج منها، وبالتالي تحديد التدخلات المطلوبة. ويمكن إيجاز أهم أهداف سلسلة القيمة عبر الآتي:

- اختيار المنتج: المساهمة في اختيار المنتجات المناسبة والمطلوبة، والعمل على تطويرها على أسس سليمة، وتوثيق جميع الخطوات المتعلقة بالمنتج.
 - تحديد التدخلات ذات الأولوية التي تعالج المعوقات الأساسية واقتراح استراتيجيات السوق في نهاية كل سلسلة، وإظهار الكيفية التي يمكن أن تحقق فيها سلسلة القيمة القدرة التنافسية وتلبية متطلبات السوق النهائية.
 - تتبع العناصر والارتباطات المختلفة لكل منتج.
 - المدخلات اللازمة: البذور والأسمدة، المعرفة، والكهرباء، والمياه، والغاز، والنقل... إلخ.
 - الأشخاص المعنيون: النساء والرجال، الأعمار، المناطق الحضرية والريفية، المهارات والخبرات.
 - المؤسسات والمنظمات المعنية: التعاونيات الإنتاجية، والتصميم والتغليف، والنقل، والتسويق، وغرف التجارة... إلخ.
 - القيمة النقدية المضافة لكل منتج: التكاليف والأسعار وتحقيق المكاسب على كل مستوى، التحديات على كل مستوى من مستويات السلسلة.
 - الفرص / النواحي الإيجابية في كل مستوى من مستويات السلسلة.
 - تحسين المستوى: أي الحصول على جودة أعلى وأفضل للمنتجات، والتغليف، والتسويق، والتوزيع، وما إلى ذلك.
 - إمكانيات تنويع المنتجات من هذه السلسلة.
- أما فيما يتعلّق بالأهداف التنموية لتحليل سلسلة القيمة، فقد ازداد الاهتمام بها على نحو متزايد كمنهجية لتحديد استراتيجيات فاعلة لصالح الفقراء، كونها تهدف إلى:
- تحديد التدخلات المطلوبة لرفع مستوى الصناعات المحلية وقدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.
 - تحسين أوضاع العاملين والعاملات، وتشجيع المساواة بين الجنسين، بناءً على نتائج تحليل سلسلة القيمة.
 - البحث في أسباب صعوبة دخول بعض أنواع المشروعات إلى قطاعات تجارية معيّنة.
 - دراسة أسباب عدم حصول الفقراء على الفوائد المرتقبة للعولمة.
 - إن تحليل عدم المساواة بين الجنسين، في كثير من الأحيان، مهم وحيوي من أجل فهم ومعالجة "أضعف الحلقات" ضمن سلسلة القيمة، وذلك لتطوير الإنتاج والنمو، ورفع مستوى الجودة، بالإضافة إلى المساهمة في الحد من الفقر. ويجب التأكيد على أن تحليل الفوارق بين الجنسين



عموماً يشكّل أضعف حلقة سلسلة القيمة. وهو ما تغفل عنه العديد من سلاسل القيمة.

• على الرغم من مشاركة النساء والرجال في معظم مراحل العمل، إلا أن مشاركة النساء غالباً تكون أقل بروزاً. وبالإمكان إعادة النظر فيها وإبرازها سعياً من أجل تحقيق مساواة وعدالة أفضل عبر مراحل سلسلة القيمة المختلفة. ما يؤدي إلى تحسين الإنتاج. وبالتالي. المساهمة في مكافحة الفقر.

• إن عدم المساواة بين الجنسين يؤثر على مواقع القوة واتخاذ القرارات. ويظهر تحليل سلسلة القيمة أماكن وكيفية التدخل لتحقيق عدالة أكبر فيما يتعلق بالصلاحيات والسلطات للارتقاء بالعمل والمساهمة في الحد من الفقر.

• إن تحليل عدم المساواة بين الجنسين يعمل - من خلال استخدام تحليل سلسلة القيمة - إلى تفسير أسباب العراقل المختلفة للنمو. فمن خلال تحليل المراحل التي يسيطر عليها الرجال أو النساء. والظروف التي تمكنت المرأة خلالها من أن تصبح ناجحة في خلق فرص للعمل. وإمكانية تقديم الدعم للنساء ليصبحن أكثر فاعلية في المساهمة الاقتصادية. بالإمكان تحديد التدخلات المطلوبة وإيجاد نماذج ناجحة تساهم في تشجيع صاحبات المشروعات.

• إن لم يكن تحليل النوع الاجتماعي مدروساً بحرص وعناية واعتباره جزءاً من عملية تحليل سلسلة القيمة. قد تؤدي استراتيجيات التطوير إلى نتائج عكسية وإلى زيادة في الحرمان لدى النساء. وقد تتجاوز التدخلات تناول شؤون النساء؛ الأمر الذي يؤدي إلى تغيير مفاهيم السلطة والنفوذ والحقوق لصالح الرجل.

• إن تحليل النوع الاجتماعي. ضمن عملية تحليل سلسلة القيمة. يوفر نقطة البداية لتحليل أكثر دقة حول الفقر. كما يوفر تكاملاً مع عناصر السوق وعلاقات القوة. بالإضافة إلى الدوافع خلف النمو الاقتصادي غير المكتمل. لذلك. فإن فهم تلك الأبعاد لا ينصب في موضوع النوع الاجتماعي فقط. بل يساهم في تصميم استراتيجيات تنمية فاعلة ومستدامة لصالح الفقراء.

أيضاً. تؤدي منهجية سلسلة القيمة إلى تحديد وتوضيح ما يلي:

- تحديد سلسلة إنتاج معيّنة.
 - ما هي الخطوات الرئيسية بدءاً من الإنتاج وحتى البيع النهائي؟
 - من هم اللاعبون الأساسيون؟ من هي الجهات الفاعلة الرئيسية المعنية بسلسلة القيمة (نساء ورجال. أو من حيث العمر والمهنة. بين المناطق الحضرية والريفية. المستوى التعليمي. الحالة الاجتماعية)
 - ما هي القيمة المضافة للمراحل الأساسية من سلسلة القيمة؟
 - ما هو الوقت المطلوب بدءاً من الإنتاج وصولاً إلى السوق؟
 - ما هي المؤسسات أو الجهات (إن وجدت) المشاركة في المراحل المختلفة لسلسلة القيمة؟
 - من هي المؤسسات الخارجية الداعمة؟
 - ما الذي يساعد أو يعوق عمليتي الإنتاج والمبيعات؟
- تحديد النقاط ضمن السلسلة والمتعلقة بتوزيع العمالة وتنظيمها. والوقت وتوزيع القيمة.

٤- أهمية سلسلة القيمة:

إذا قمنا بتقسيم سلسلة القيمة حسب مكوناتها. من إمداد داخلي وعمليات وتسويق وغيرها. بالإمكان التوصل إلى فهم أفضل حول بنيتها وكيفية عملها. والأهم من ذلك، كيفية تقدير فرصها التنافسية العامة.

سلسلة القيمة وسيلة فعالة لتصوّر الأشكال التي يتخذها التكامل الوظيفي في عملية الإنتاج؛ لأنه يعطي الاهتمام والتوزيع المناسب للتركيز على جميع أنواع النشاطات التي تتكوّن منها السلسلة وليس على الإنتاج فقط.

بالإضافة إلى ذلك، بإمكان سلسلة القيمة أن تعطي نظرة دقيقة حول أداء السلسلة. وبإمكانها أن تساعد على تحديد العوامل. سواء الداخلية في المشروع أو الخارجية التي تؤثر على قدرته التنافسية. وهي مفيدة - بشكل خاص - في تحليل دور السلسلة في تعزيز قدرة السلسلة التنافسية أو في تقليلها. كما يمكن استخدام خرائط السلاسل لفهم المشاكل الاقتصادية أو الاجتماعية المعينة.

أما فيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة والنوع الاجتماعي. فتبيّن سلسلة القيمة ما إذا كانت الأعمال والمهام التي تقوم بها النساء مقتصرة على مراحل معيّنة. بينما يحتل الرجال المراحل الأخرى. إن ذلك يفضي إلى مزيد من التحليل للبحث في تلك الأسباب حول ما إذا كانت ناجمة عن تفكير نمطي حول قدرات النساء وما الذي يجب عليهن القيام به. أو إذا كانت لأسباب عائدة إلى نقص في الخبرات وضعف في المهارات للقيام بتلك المهام.

٥- سلسلة القيمة والنوع الاجتماعي:

ليس بإمكان أي عملية تحليل لسلسلة القيمة أن تغطي كل الجوانب وجميع النواحي. لذلك، يتوجب تحديد أهداف ونطاق التحليل منذ البداية بشفاقيّة ووضوح. وتحديد ما هو المطلوب. فسلسلة القيمة - بوصفها أداة تحليلية - تعطي نظرة دقيقة حول أداء السلسلة. الأمر الذي يساعد على فهم المشاكل الاقتصادية و/أو الاجتماعية. فهي تستخدم كذلك في تحليل أدوار النوع الاجتماعي كتركيز النساء والرجال في العمل ضمن مراحل الإنتاج المختلفة. بالإضافة إلى البحث في العائدات القليلة التي تحصل عليها النساء لقاء العمل في مشروعاتهن المنزلية مقارنة بالعائدات الأكثر التي يكسبها الرجال. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ تحليل النوع الاجتماعي أساسي في أي تحليل يُجرى لسلسلة القيمة. وينبغي التخطيط له وإدخاله ضمن نطاق العمل في مرحلة التخطيط للتحليل. وتمثل النقاط والتساؤلات أدناه أهمية كبرى عند القيام بأي دراسة وتحليل لسلاسل القيمة لأي مشروع:

• مواقع العمل:

- في أية مواقع تعمل النساء؟
- في أية مواقع يعمل الرجال؟
- هل يمكن التطوّر وظيفياً في العمل ضمن تلك المواقع؟
- هل من بين تلك المواقع ما يحدّ من التطوّر الوظيفي؟

• السلطة والإمكانيات والمهارات:

- هل يمتلك كل من الرجال والنساء المهارات اللازمة للإنتاج؟
- التحكم بالموارد اللازمة للاستثمار.



- إمكانيات وصلاحيات التشبيك.
- هل لديهم الحوافز والدوافع نفسها؟
- هل يمتلكون الصلاحيات نفسها؟
- **أطر عدم المساواة بين الجنسين:**
 - في أيّ من الأطر التالية يظهر عدم المساواة بين الجنسين؟
 - الحصول على المهارات اللازمة والتدريب.
 - التحكم بالموارد.
 - اتخاذ القرارات.
 - تطوير الإنتاج. العمل. البيع. الإدارة.
- ما هي أفضل الوسائل والتدخلات حول زيادة مساهمة المرأة في المراحل المختلفة لسلسلة القيمة بما يساهم في تطوير السلسلة؟ كيف يمكن للتدخلات على المستويات المختلفة من سلسلة القيمة أن تساهم في زيادة المساواة بين الجنسين؟
 - عبر تطوير نماذج ناجحة حول صاحبات مشروعات منتجة نجح في تأسيس وتطوير مشروعاتهن الخاصة.
 - من خلال زيادة العائدات وحرية التحكم بها من قبل النساء ذوات الدخل المحدود ضمن إطار سلسلة القيمة.
 - عبر تقوية صوت النساء وقدراتهن التفاوضية سواء داخل المنزل أو في المشروع. أو في عمليات صنع القرار.

الفصل الرابع : الزيارات الميدانية ضمن "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً"

١- أهداف وأهمية الزيارة الميدانية:

يستخدم هذا الأسلوب بهدف التدريب من خلال المشاهدة الفعلية لموقع من مواقع العمل يتم فيه تنفيذ عمليات إدارية أو تطبيقية تدخل ضمن موضوع البرنامج التدريبي.

وتهدف الزيارة الميدانية إلى تمكين المشاركين/ات من تطبيق ما يتعلمونه خلال الدورة التدريبية. كما تربط النظرية بالتطبيق. وللزيارة الميدانية أثر كبير في تعزيز الخبرات الناتجة عن الدورة التدريبية. وخاصةً عندما يسافر المشاركون إلى بلد آخر. أو ينتقلون إلى منطقة أخرى خارج مكان عملهم المعتاد. أقلها. فإن الزيارة الميدانية تعطي المشاركين/ات لمحة عن الثقافة والعادات المحلية. وفهم أفضل لبيئة الأعمال. وإذا ما تم التخطيط للزيارة الميدانية بعناية. فإنها تفتح آفاقاً كبيرة للمعلومات والخبرات التي تم تبادلها وتلقيها داخل قاعة التدريب. وخاصةً فيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة والبالغة الصغر. بالإضافة إلى توفير فهم أعمق حول سلسلة القيمة: حيث يتم تمكين المشاركين/ات من ملاحظة ورؤية المراحل والخطوات المختلفة على أرض الواقع.

لذلك. يتوجب على الميسرين/ المنظمين التفكير ملياً لإيجاد أفضل السبل لجعل هذا الجزء من البرنامج التدريبي. وهو الزيارة الميدانية. مثمراً ومفيداً للمشاركين/ات وللمشروع.

وبشكل عام. فقد تم تخصيص اليوم الرابع من الدورة التدريبية للزيارة الميدانية كجزء من عملية التعلم المستمرة. ويكون ذلك بعد تقديم موضوع سلسلة القيمة. بحيث يستطيع المشاركون في الدورة التدريبية التعرف على النشاطات ومراحل العمل في المشروعات مباشرة ومن خلال أصحاب المشروعات أنفسهم. أيضاً. بالإمكان مقابلة الزبائن والتحدث إليهم. لذلك. يسعى الميسرون/ المنظمون للزيارة الميدانية إلى التأكد من قيام كل مشارك/ة بزيارة مشروع واحد أو أكثر لتحقيق أقصى استفادة. كما أنه - في بعض الحالات - بإمكان جميع المشاركين/ات زيارة المشروع نفسه / المشروعات سوياً. غير أنه. إذا كان عدد المشاركين/ات كبيراً. يجب على الميسرين/ المنظمين تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات: بحيث تقوم كل مجموعة بزيارة لمشروع مختلف.

تعدّ الزيارة الميدانية زيارة ملاحظة ومراقبة. وفي اليوم التالي للزيارة (اليوم الخامس) يتم تقديم عرض موجز حول أحداث الزيارة واستعراض ملاحظات المشاركين/ات. كما يتم منح المشاركين/ات فرصة لتقديم تقرير حول ما تعلموه. ووصف المشروعات التي قاموا بزيارتها. وتحديدًا. فيما يخصّ سلسلة القيمة.

٢- اختيار المشروعات للزيارة الميدانية:

يبدأ التخطيط للزيارة الميدانية قبل موعد الدورة التدريبية بأسبوعين إلى شهر على الأقل. وينبغي على الميسرين / المنظمين للدورة وللزيارة الميدانية تحديد أهداف الزيارة وما يرغبون في تحقيقه منها. وتهدف الزيارة الميدانية إلى ما يلي:

- وضع النظرية موضع التطبيق (ربط النظرية بالتطبيق).
- تعريف المشاركين/ات ببيئة العمل في المنطقة التي سيزورونها.
- تعميق مفاهيم النوع الاجتماعي.
- تعميق وتوضيح مفاهيم المشروعات الصغيرة والأسس التي تقوم عليها.
- دراسة وتحليل المشروعات والمساواة بين الجنسين من منظور وإطار سلسلة القيمة.
- المساعدة على بناء وتعزيز العمل بروح الفريق.

ومن أجل تحقيق الأهداف المبينة أعلاه، يجب على الميسرين / المنظمين التخطيط جيداً لانتقاء المشروعات ووضع المعايير اللازمة لمساعدتهم في عملية الاختيار. ومنها:

- تنوع المشروعات المراد زيارتها من حيث أنواعها، وقطاعاتها، وأحجامها.
- موافقة أصحاب المشروعات وموظفيهم على استقبال المشاركين/ات.
- سهولة الوصول للمشروع وقربها (يجب ألا يستغرق الوصول للمشروع أكثر من ساعة ونصف إلى ساعتين).
- توفر المواصلات.
- تعدد المراحل والنشاطات بحيث يمكن تحديد سلاسل القيمة من خلالها بوضوح.
- أن يتسع مكان المشروع لاستقبال المشاركين/ات.
- التأكيد على تواجدهم صاحب/ة المشروع و/أو العاملين للإجابة عن أسئلة المشاركين/ات.

ويتم تحديد عدد المشروعات المخطط زيارتها بناءً على عدد المشاركين/ات وإمكانية استقبال المشروعات لأعداد المشاركين/ات، فإن كان عدد المشاركين/ات كبيراً قد يتم الاضطرار إلى توزيعهم على مجموعتين أو ثلاث مجموعات. وقد يستلزم توزيع المشاركين/ات حسب اهتماماتهم وأنواع المشروعات المخطط زيارتها. إضافة إلى عدد الميسرين/ المنظمين؛ نظراً لضرورة تواجدهم مع كل مجموعة. وفي حال تم توزيعهم على أكثر من مجموعة، فذلك يتطلب تنظيم جدول للزيارات، ووسيلة النقل، وأن تكون المشروعات قريبة من بعضها البعض.

قد ترغب بعض الجمعيات أو المؤسسات المحلية باستضافة المشاركين/ات وعرض نشاطاتها ومشروعاتها لهم، وخصوصاً تلك التي أظهرت نجاحاً في التمكين الاقتصادي. وتعدّ هذه الزيارة ذات فائدة مشتركة بالنسبة للمشاركين/ات ولتلك الهيئات المحلية؛ حيث إن فائدة الهيئة المحلية تكون بمثابة فرصة لها ولوظيفيها لتبادل الخبرات والأفكار، وفتح آفاق للتعاون على الصعيد الوطني والدولي.

ويجدر التذكير بأن الاختيار الدقيق للمشروع والمواقع، والإعداد المسبق، يضمن تحقيق أهداف الزيارة الميدانية والفوائد المرجوة منها، وكذلك، لا يسبب إرباكاً للمجتمع المحلي أو أي تعطيل لأعمالهم ونشاطاتهم اليومية.

٣- الاحتياجات التنظيمية (اللوجستية):

يتطلب تنظيم الزيارة الميدانية - من الناحية العملية - ضرورة البدء المبكر في التخطيط لضمان حسن سير الزيارة الميدانية. وبمجرد اختيار المشروعات والمواقع، يجدر الاهتمام بالنقاط التالية:

- تحديد عدد المشاركين/ات في كل مجموعة (في حالة تعدد المواقع).
- التأكد من وجود ميسر / منظم واحد على الأقل لمرافقة كل مجموعة.
- يفضل مرافقة أحد أعضاء المجتمع المحلي في زيارة المواقع والمشروعات المختلفة.
- تنظيم المواعيد وجدول الزيارات متضمناً التاريخ والوقت التقريبي للانطلاق إلى الميدان والعودة.
- تحديد الوقت المخصص لزيارة كل مشروع أو موقع.
- تنظيم المواصلات، وضمان راحة المشاركين/ات وأمانهم.
- الاتفاق على وجبات الطعام والمشروبات من ناحية النوعية، الكمية، العدد والتوقيت، وتحديد المسؤول عن تأمينها في الوقت المناسب.

- الحصول على الموافقات الرسمية (قد تكون أمنية بالنسبة لبعض المناطق) والتصاريح من الجهات ذات العلاقة إذا تطلب الأمر ذلك.
- من المفيد وجود سلفة نثرية (مبلغ نقدي) في حال لزم الأمر شراء أية مستلزمات طارئة.
- دراسة إمكانية تقديم الهدايا للمشروع والهيئات المستضيفة - إذا كان ذلك مناسباً. وقد تكون الهدايا عبارة عن حلوى، شهادة تقدير، أو ميدالية، أو أي شيء آخر حسب العادات المتبعة.
- وجود مترجمين في حال كانت اللغة المحلية مختلفة عن لغة المشاركين/ات.
- التأكد من أن أفراد المجتمع المحلي والهيئات المعنية على علم بالزيارة الميدانية.
- من المفيد أن يكون لدى فريق الميسرين / المنظمين المعلومات الخطية حول المشروعات المخطط لزيارتها، مثل نشاطاتها، عمليّاتها، عدد سنوات عملها، أحجامها، زبائنها... إلخ.
- إعداد موازنة لتكاليف الزيارة متضمنة المواصلات، وجبات الطعام والمشروبات، الهدايا، القرطاسية... وغيرها.
- إرسال كتاب (خطاب/ شهادة) تقدير وشكر للمشروع والهيئات المستضيفة، وذلك بعد الانتهاء من الزيارة الميدانية وورشنة التدريب.

٤- تهيئة أصحاب المشروعات والهيئات المستضيفة:

- إن الاستقبال والترحيب المناسبين من قبل أصحاب المشروعات يضيف لمسة إيجابية إلى هذه التجربة ويجعلها مفيدة. ولضمان هذا الاستقبال والترحيب، يجب التنسيق مع أصحاب المشروعات مسبقاً لإتاحة الوقت الكافي لهم لتهيئتهم للزيارة بالطريقة المناسبة، سواء كانت عبر الهاتف أو بإرسال كتاب رسمي أو رسالة إلكترونية، والتأكد من التالي:
- تزويدهم بأهداف الزيارة والتوقعات منها.
 - تقديم عرض / شرح موجز عن أهداف البرنامج التدريبي.
 - خلفية عامّة عن المشاركين/ات، كالمؤسسات التي يمثلونها، عددهم، مستوى فهمهم للغة المحلية والتحدّث بها، وأية معلومات أخرى ذات فائدة كجنسيات المشاركين/ات، مستوياتهم العلمية، وظائفهم المهنية، الجنس، ومتوسط أعمارهم... إلخ.
 - ضمان استعداد وموافقة أصحاب المشروعات على استقبال المشاركين/ات، تزويدهم بالمعلومات المطلوبة، مشاركتهم خبراتهم والصعوبات التي واجهتهم أو تواجههم، والإجابة على استفساراتهم.

٥- إعداد المشاركين/ات للزيارة:

- إعداد المشاركين/ات للزيارة هو عنصر آخر يجب الاهتمام به لضمان زيارة ميدانية ناجحة وتجربة غنيّة، إذ يجب تهيئتهم حول ما يجب أن يتوقعوه وتنبههم إلى بعض الأمور، منها:
- الهدف من الزيارة الميدانية ومدى ارتباطها بالدورة التدريبية.
 - المنطقة التي ستتم زيارتها، المشروعات، مدة الزيارة، وسيلة النقل، مواعيد المغادرة والعودة... إلخ.
 - الزي / اللباس المناسب (زيارة أغلب المناطق المحلية تتطلب لباساً محافظاً ومناسباً).
 - وثائق إثبات شخصية، دفتر لتدوين الملاحظات، استمارة الزيارة الميدانية (إن توفرت)، مياه للشرب... إلخ.

- إن كان التصوير مسموحاً به أم لا.
 - اعتبارات اجتماعية خاصة (عادات وتقاليد معيّنة يجدر الإشارة إليها).
 - إن كان تقديم الهدايا مقبولاً أم لا.
 - متى وأين سيتم تقديم وجبات الطعام، ونوعيّة الوجبات.
 - ما الذي يمكن أن يشاهدوه على الطريق.
 - أحوال الطقس المتوقعة.
 - إعداد تقرير (إن لزم ذلك).
 - أية أمور أخرى ذات أهميّة
- من الممكن أحياناً تخصيص وقت إضافي للقيام بدراسة معيّنة تختلف عن الهدف الأساسي للزيارة الميدانية. أو زيارة بعض المواقع السياحية وذلك بناءً على رغبة وموافقة المشاركين/ات.

الفصل الخامس : دليل مرجعي سريع: مصطلحات تجارية ومالية

المصطلح باللغة الإنجليزية	تفسير المصطلح	المصطلح باللغة العربية
Account	تسجيل كافة الحركات من النوع نفسه. مثل "الحساب النقدي" الذي يغطي كافة العمليات التي تعنى بـ"النقد الوارد" و"النقد الصادر"	حساب
Balance	المال المتبقي في الحساب بعد حساب كافة العمليات المالية	رصيد
Book-keeping = Record-keeping	إدخال كافة العمليات التجارية في دفتر حسابات مسك (تنظيم سجلات المشروع يعني تدوين): - كمية النقود التي يتلقاها المشروع (المال الوارد). - كمية المال التي يدفعها المشروع (المال الصادر).	مسك حسابات المشروع = حفظ السجلات
Enterprise / Business	- المشروع هو وحدة معنية بإنتاج السلع أو الخدمات المعروضة للبيع أو المقايضة. من حيث التنظيم القانوني. قد تكون المشروعات إما شركات (بما في ذلك شبيهة - الشركات). أو مؤسسات غير ربحية. أو مشروعات فردية تملكها مؤسسات حكومية. أو مشروعات فردية خاصة. ويستخدم مصطلح المشروع بالمعنى الواسع. ولا يشمل فقط وحدات الإنتاج التي توظف عمالاً. بل أيضاً وحدات الإنتاج التي يملكها ويشغلها أفراد يعملون لحسابهم الخاص فيعتبرون أصحاب عملهم الخاص. إما بمفردهم أو بمساعدة غير مأجورة يقدمها أفراد أسرهم. قد تتم الأنشطة داخل منزل صاحب المشروع أو خارجه. أو في موقع محدد أو غير محدد. لذا فإنّ البائعين الجوالين. سائقي السيارات. والعاملين من المنزل يُعتبرون جميعاً مشروعات. - المشروع الصغير هو منشأة يملكها شخص بشكل مستقل وليس لاعبا مسيطراً في مجاله. قد يكون مسجلاً أو غير مسجل. رسمي أو غير رسمي. صغير أو بالغ الصغر. يؤسس الناس مشروعات ويشغلونها بهدف تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات و/أو تبادل البضائع والخدمات مقابل تحقيق الأرباح.	المشروع
Business Plan	تشبه خطة العمل "خارطة الطريق": فهي تُظهر إلى أين يريد صاحب المشروع "نفسه" توجيه مشروعه. وما يحتاجه "هو" بصفته صاحب المشروع للوصول إلى ذلك الهدف. ويتم إعداد خطط العمل للتخطيط المنهجي لكافة نشاطات المشروع. بما في ذلك. نسب المبيعات المتوقعة (في الوحدات وأسعار المبيع). تكاليف الشراء المتوقعة. معالجة وبيع تلك البضائع. التكاليف المتعلقة بإدارة المشروع وتمويله بشكل عام. ويمكن إعداد خطة العمل لصالح المالك (المالكين). ولدعم طلب الحصول على قرض (مثلاً. من مؤسسة مالية صغيرة أو بنك تجاري).	حساب
Break-Even Point	عند بلوغ هذه النقطة. لا يتكبد المشروع الخسائر (العجز) كما لا يحقق أي أرباح (فائض) بعد! ويتعبير آخر. إنه تعادل التكاليف التشغيلية والعائدات (مثلاً الدخل من المبيعات).	نقطة التعادل
Cash Flow	هو عملية دخول وخروج الأموال من وإلى المشروع. ويشكل وضع خطة التدفق النقدي الناتج عن العمليات التجارية المنجزة في فترة معينة (شهر. فصل. أو سنة) أداة تظهر كمية الأموال الواردة إلى المشروع والخارجة منه. وكتوقعات مسبقة. يُظهر التدفق النقدي الوضع المالي المرتقب (الفائض أو العجز) في نهاية فترة معينة. وينذر بشكل مسبق عن الحالات التي قد تتطلب توفير السيولة.	التدفق النقدي

<p>Costs</p>	<p>تكاليف</p> <p>تكاليف بدء المشروع: هي التكاليف التي يتم دفعها مرة واحدة للمباشرة بالمشروع.</p> <p>التكاليف التشغيلية: هي ما نحتاج إليه لإدارة المشروع على أساس يومي. وتشمل نوعين أساسيين هما:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التكاليف الثابتة: التكاليف التي يجب تغطيتها بغض النظر عن عدد المنتجات (السلع أو الخدمات) المؤمّنة (مثلاً: بدل إيجار مكان العمل، والرسوم الشهرية لاستهلاك الطاقة للكهربائية والهاتف، وأجور الموظفين الدائمين). • التكاليف المتغيرة: التكاليف التي تتغير مباشرة مع تغير الكمية المنتجة (المواد الأولية، والمواد التي تدخل في تصنيع المنتج). <p>كذلك، تصنّف التكاليف، غالباً، على الشكل التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تكاليف الإنتاج: المواد الأولية، نفقات الإنتاج (مثلاً: الطاقة الكهربائية للإنتاج، نقل المواد، بدل إيجار مكان العمل، المياه... إلخ.) وتكاليف العمل) • تكاليف إدارية: إيجار المكاتب ومكان المبيع، الطاقة الكهربائية للإدارة، الإضاءة، التدفئة، فواتير الهاتف، رسوم التامين... إلخ. • أجر صاحب المشروع (الذي يغطي نشاطات الإدارة والمبيعات) والإدارة والرسوم الأخرى. • تكاليف البيع: الإعلان، الدعاية، الترويج، المبيعات الخاصة، العمولة... إلخ. • التكاليف المالية: معدّل الفائدة التي يفرضها البنك على القرض، وتكاليف معاملات طلب القرض والأقساط الشهرية • استهلاك: الذي يصيب الآلات، المعدات، والأدوات (أنظر إلى التعريف أدناه). • التكاليف المباشرة: جميع التكاليف التي يمكن ربطها أو إرجاعها مباشرة إلى المنتجات التي يتم إنتاجها وبيعها. ويجب على تلك التكاليف أن تكون سهلة الحساب، وذات حجم كافٍ ومعتبر. • التكاليف غير المباشرة: التكاليف الضرورية لإنتاج المنتجات، ولكنها غير مرتبطة بمنتج محدد، بل هي نفقات عامة لا بد منها للاستمرار في العمل، وبدونها، لا يمكن تشغيل المشروع أو إنجاز العمل. 	<p>تكاليف</p>
<p>Creditors</p>	<p>هم الأشخاص الذين يدين لهم المشروع بالمال.</p>	<p>الدائنون</p>
<p>Debtors</p>	<p>هم الأشخاص الذين يدينون للمشروع بالمال.</p>	<p>المدينون</p>
<p>Depreciation</p>	<p>هو خسارة القيمة بسبب استهلاك الماكينات والآلات والمعدات الأخرى الباهظة الثمن التي تدوم لفترة طويلة. ويُعتبر التآكل كلفة للمشروع لوجوب استبدال هذه المعدات عندما تصبح قديمة جداً و/أو حين تعطل.</p>	<p>الاستهلاك</p>
<p>Enterprise Entrepreneurship</p>	<p>يجب مراجعة التعريف بالمشروع المذكور أعلاه.</p> <p>صاحب المشروع حيث يتم تطبيق الخصائص العشر الأولى للنجاح، والتي تسمى أيضاً بالخصائص الشخصية في إدارة المشروعات التي قام بتحديدتها بعض الباحثين العالميين (مراجعة الخصائص العشر الأولى في التمرينين ٥ و٧). يتم، عادة، اعتبار كل شخص يريد أن يعمل لحسابه الخاص، صاحب مشروع. وهذا الشخص هو الذي ينظم ويدير ويتحمّل مخاطر المشروع (حسب قاموس مريم- وبستر).</p>	<p>صاحب المشروع</p>

Expenses	(مراجعة موضوع تعريف التكاليف أعلاه) هي النفقات المرتبطة بإدارة المشروع. وتغطي عادة نفقات الإنتاج، نفقات الإدارة، نفقات البيع والتوزيع، والنفقات المالية).	النفقات
Feasibility Study	دراسة الجدوى الاقتصادية هي بحث حول معرفة ما إذا كان المشروع قابلاً للاستمرارية، وهي تشمل الخطوات التالية: ١. اختيار السلعة أو الخدمة لتصنيعها أو بيعها (فكرة مشروع). ٢. معرفة ما إذا كان الناس سيشترونها وبأي ثمن (دراسة السوق). ٣. تحديد كيفية عمل المشروع (التنظيم، الإدارة، التكنولوجيا، الإنتاج...). ٤. حساب نفقات المشروع (المالية). ٥. اتخاذ القرار حول ما إذا كانت الفكرة قابلة للتحقيق مالياً أو تجارياً (وقابلة لتحقيق الربح).	الجدوى الاقتصادية
Income or Revenue	إن دخل أو إيرادات المشروع هو كناية عن المال الداخل إلى المشروع بشكل أساسي من جراء بيع السلع والخدمات، بما في ذلك، التجارة. الدخل لا يعني الربح!	الدخل أو العائد
Investment	يُعتبر شراء السلع استثماراً عندما يكون الهدف من ذلك تنمية المشروع وتوسيعه على المدى البعيد. ويمكن لعملية الشراء تلك أن تشمل الأرض والمباني، والماكينات والمعدات أو الآليات. ويمكنها أن تعني أيضاً "الاستثمار في مرحلة التعلم" من أجل تحسين المهارات والمعرفة ومجال النمو الشخصي.	الاستثمار
Loss	عندما يكون حجم التكاليف والنفقات المتعلقة بإدارة المشروع أكبر من إجمالي الدخل والعائدات، يكون الفارق خسارة. ولا يمكن لأي مشروع الاستمرار في تكبد الخسارة لفترة طويلة.	الخسارة
Marketing Ps	التسويق هو كل ما يحتاج إليه أصحاب المشروعات بهدف الوصول إلى الزبائن وتحقيق الأرباح. أسس التسويق الخمسة هي: ١. السلعة أو الخدمة التي يتم بيعها. ٢. السعر الذي يقبل الزبائن بدفعه. ٣. المكان الأفضل لبلوغ الزبائن. ٤. الترويج الذي يتم به الوصول به إلى الزبائن ويجذبهم. ٥. الشخص، صاحب المشروع، وضمانة نوعية الخدمة ومستوى رضى الزبائن عنه.	المزيج التسويقي
Profit	عندما يكون دخل المشروع الناتج عن مبيعاته أكبر من التكاليف والنفقات التي يتكبدها، عندها يحقق صاحب المشروع "الربح" أو الفائض. على المشروع أن يحقق الربح لكي يتمكن من أن ينمو ويكبر. وتعود "الأرباح" على صاحب المشروع الذي قد يعيد الاستثمار في أجزاء منه عوضاً عن سحبه بكامله. كذلك، يمكن أن يُقسم الربح إلى القيمة المضافة والربح الصافي. الربح لا يعني الأموال النقدية، ولا يعني الدخل!	الربح
Profit & Loss (P&L) Statement	تهدف قائمة الربح والخسارة إلى إظهار نسبة الأرباح التي حققها المشروع أو الخسارة التي تكبدها خلال فترة محددة. ويتم طرح التكلفة الإجمالية من الدخل الإجمالي للحصول على نسبة الربح أو الخسارة خلال فترة معينة (شهر، أو ٦ أشهر، أو عادة ١٢ شهراً).	قائمة الربح والخسارة
Profitability	إن أسهل تعريف للربحية هو أنها "قدرة" المشروع على تحقيق الأرباح. وهي متعلقة بنسبة الأرباح التي يحققها المشروع لقاء كل منتج يبيعه. وبالسرعة التي يمكن المشروع فيها أن يحول التكاليف إلى مبيعات.	الربحية

Savings	من حيث المعنى المعروف لهذا المصطلح في مجال الأعمال. إن المدّخرات هي المبالغ النقدية التي لا يحتاجها المشروع لإجراء عملياته اليومية. ويمكن أن تستعمل المدّخرات النقدية لصالح المشروع. فإذا كانت النقود غير ضرورية على المدى القصير ينبغي وضعها في حساب توفير (أو توظيفها في مشروع جيد آخر) حيث بالإمكان كسب مبلغ فائدة يمكن إضافتها بانتظام إلى دخل المشروع. وبإمكان المدخرات أن تكون عينية على شكل مجوهرات أو مواشي.	المدّخرات
Transaction	هي عملية تبادل في الأموال (أو قيم) مقابل السلع أو الخدمات. بالإمكان مراجعة التعريف بالحسابات وحفظ السجلات المذكور أعلاه.	العملية/المعاملة
Vouchers	السندات كناية عن إثباتات خطية تؤكد حصول العملية. حتى بالنسبة للمبالغ الصغرى كأسعار الملصقات البريدية أو المبيعات النقدية ذات القيمة القليلة (وتسمى أيضًا "إيصالات").	السندات
Wages	هي المبالغ التي تُدفع للعاملين (بدوام كامل أو جزئي. أو للعاملين الموسمين) مقابل عملهم الذي يشمل نشاطات. مثل: الإنتاج. النقل. البيع. التوزيع. والإدارة. كذلك. تضمّ الأجور تكلفة التأمين. الأمومة. التقاعد وأشكال أخرى من الحماية الاجتماعية المقدمة للعامل. ومصطلح "الرواتب" معنى الأجور نفسه. ولكنه يُستخدم عادة للوظائف المكتبية.	الأجور
Contributing family worker	العامل المساهم من الأسرة هو الشخص الذي يساعد في إدارة مشروع يملكه أحد الأقارب الذين لا يعيشون في الأسرة نفسها. ولا يمكن اعتبار هذا العامل شريكاً (أي شريكاً رسمياً في العمل أو يعمل لحسابه الخاص). لأن درجة التزامه في تشغيل المشروع. من حيث وقت العمل أو غيرها من العوامل التي تحدها الظروف المحلية. لا تقارن في مستواها بدرجة التزام صاحب المشروع نفسه.	العامل المساهم من الأسرة
Cooperative	التعاونية هي جمعية مستقلة يديرها مجموعة من الأشخاص الذين قرّروا التعاون معاً بشكل طوعي لتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة عن طريق مشروع يملكونه ويديرونه معاً. ويجب تشجيع. تعزيز وتقوية هوية التعاونية استناداً إلى: (أ) القيم التعاونية المتمثلة في المساعدة المتبادلة والمسؤولية الشخصية. الديمقراطية. المساواة. الإنصاف والتضامن. فضلاً عن القيم الأخلاقية المتجسدة في الاستقامة. الشفافية. المسؤولية الاجتماعية والعناية بالغير: (ب) المبادئ التعاونية كما حددها الحركة التعاونية الدولية. وهي: العضوية الطوعية والمفتوحة للجميع. ممارسة الأعضاء للسلطة الديمقراطية. المشاركة الاقتصادية للأعضاء. الاستقلالية. التعلم والتدريب. والتعاون بين التعاونيات والاهتمام بالمجتمع المحلي.	التعاونية
Decent work	هو العمل المنتج الذي تتم تأديته في ظروف من الحرية. التكافؤ. الأمان. الكرامة. والإنسانية التي ينفذ إليها النساء والرجال بشكل متساو. ويشكّل العمل اللائق محور التقاء الأهداف الاستراتيجية الأربعة لمنظمة العمل الدولية: تعزيز الحقوق في العمل. الحماية الاجتماعية. والحوار الاجتماعي.	العمل اللائق
Discrimination	يتضمن التمييز: (أ) أي تفریق. استبعاد أو تفضيل يقوم على أساس العرق. اللون. الجنس. الدين. الرأي السياسي. الأصل الوطني أو الأصل الاجتماعي. ويكون من شأنه إبطال أو إضعاف تطبيق تكافؤ الفرص أو المعاملة في الاستخدام أو المهنة. (ب) أي تفریق. استبعاد أو تفضيل آخر يؤدي إلى إبطال أو إضعاف تطبيق تكافؤ الفرص أو المعاملة في الاستخدام أو المهنة. تحده الدولة العضو المعنية بعد التشاور مع مثلي منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال. إن وجدت. ومع هيئات مختصة أخرى.	التمييز/عدم المساواة

<p>Economic activity</p>	<p>النشاط الاقتصادي هي الأنشطة الاقتصادية التي تقع ضمن حدود الإنتاج الاقتصادي بحسب تعريف نظام الحسابات القومية. وتضم:</p> <p>(أ) إنتاج السلع أو الخدمات التي تورد أو يعتزم توريدها لوحدة مغايرة عن منتجها. بما في ذلك إنتاج السلع والخدمات المستخدمة في عملية إنتاج سلع وخدمات ماثلة (الإنتاج الوسيط).</p> <p>(ب) إنتاج جميع السلع التي يحتفظ بها منتجوها لاستخدامهم النهائي (إنتاج السلع للحساب الخاص).</p> <p>(ج) إنتاج خدمات الإسكان على أيدي المالكين - الساكنين.</p> <p>(د) الخدمات المنزلية والخاصة التي يقوم بها عمال مقابل أجر.</p>	<p>النشاط الاقتصادي</p>
<p>Employee</p>	<p>المستخدم هو الشخص الذي يشغل وظيفة مقابل أجر. وفي العادة يكافأ الأشخاص الذين يشغلون وظائف مقابل أجر من خلال الحصول على أجر ومرتبات. غير أنه يمكن أن تدفع لهم عمولة على المبيعات التي يقومون بإتمامها. مكافأة مالية، أو عينية كالغذاء أو السكن أو التدريب. ويمكن أن يكون بعض أو كل الأدوات والمعدات الإنتاجية، وأنظمة المعلومات، و/أو المباني التي يستخدمها شاغل الوظيفة من أملاك صاحب العمل. وقد يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف المباشر لصاحب (أصحاب) العمل أو الأشخاص الذين يعملون لديه أو وفقاً لمبادئ توجيهية صارمة يضعها أي منهم.</p>	<p>المستخدم/الموظف</p>
<p>Employee holding an informal job</p>	<p>هو المستخدم/العامل الذي يشغل وظيفة غير رسمية إذا ما كانت علاقة استخدامه، قانونياً أم عملياً، لا تخضع لتشريعات العمل الوطنية، ضريبة الدخل، الحماية الاجتماعية، أو الحق في استحقاقات وظيفية معينة (كالإئثار المسبق للفصل من العمل، مدفوعات نهاية الخدمة، إجازة سنوية أو مرضية مدفوعة الأجر).</p> <p>وقد تعود الأسباب إلى ما يلي:</p> <p>عدم تصريح صاحب العمل عن الوظائف أو المستخدمين: العمل المؤقت أو العمل لفترة قصيرة محدودة: الوظائف التي يقل عدد ساعات عملها أو أجورها عن حد معين (مثلاً بالنسبة إلى مساهمات الضمان الاجتماعي) الاستخدام من قبل مشروعات فردية أو أشخاص يعملون في مشروع عائلي: الوظائف حيث يقع مكان عمل المستخدم خارج مبنى مشروع صاحب العمل (كالعاملين من الخارج بلا عقد عمل) أو الوظائف التي لا تُطبق بشأنها تشريعات العمل، أو لا تنفذ.</p>	<p>المستخدم الذي يشغل وظيفة غير رسمية</p>
<p>Employer</p>	<p>صاحب العمل هو الشخص الذي يشغل وظيفة المسؤول عن عمله الخاص، ويعمل فيها لمصلحته الاقتصادية الخاصة أو مع شريك واحد أو عدد قليل من الشركاء، ويقوم خلالها، وعلى أساس مستمر (بما في ذلك الفترة المرجعية)، بتوظيف شخص أو أكثر ليعملوا لديه كمستخدمين. ويتخذ شاغل الوظيفة القرارات التنفيذية المتعلقة بالمشروع، أو يقوم بتفويض تلك القرارات للآخرين. بينما يظل مسؤولاً عن كل ما يصب في مصلحة المشروع.</p>	<p>صاحب العمل</p>
<p>Employment</p>	<p>يُعرّف التوظيف إما من جهة العرض في سوق العمل أو من جهة الطلب. ويشير التوظيف من جهة العرض إلى العدد الإجمالي من السكان المنتهقين بوظائف خلال فترة زمنية محددة. أما من جهة الطلب فيشير التوظيف إلى العدد الإجمالي للوظائف، والذي يميل عموماً إلى تجاوز العدد الإجمالي للسكان المنتهقين بعمل. نظراً لتعدد إشغال الوظائف من قبل الشخص نفسه.</p> <p>بالإمكان أيضاً استعمال المصطلحات التالية لتفسير معنى "التوظيف": العمالة، التشغيل، الاستخدام، الخدمة.</p>	<p>التوظيف</p>

<p>Employment in the informal sector</p>	<p>إن العمل في القطاع غير الرسمي يُعنى بجميع الأشخاص الذين في فترة زمنية معينة التحقوا بعمل في مشروع غير رسمي واحد على الأقل. بغض النظر عن وضعهم الوظيفي أو ما إذا كانت تلك وظيفتهم الأساسية أم الثانوية.</p>	<p>العمل في القطاع غير الرسمي</p>
<p>Equal opportunity</p>	<p>إن الفرص المتساوية تعني المساواة في المشاركة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وعدم مواجهة العوائق على أساس الجنس.</p> <p>والفرص المتساوية في عالم الأعمال تعني الحصول على فرص متكافئة في التقدم بطلب وظيفة محددة، في الاستخدام، في امتلاك المؤسسات أو إدارتها ومتابعة الدورات التعليمية أو التدريبية أو في التأهيل للحصول على بعض الكفاءات واعتبار المرء على أنه عامل وجدير بالترقية في كافة الوظائف أو المناصب. بما فيها تلك التي يسيطر عليها جنس أو آخر.</p> <p>وتشير المساواة في المعاملة في عالم الأعمال إلى المساواة في الحقوق. مثل: الأجور، ظروف العمل، والأمان الوظيفي، والضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي.</p>	<p>الفرص المتساوية</p>
<p>Formal Sector Enterprise</p>	<p>تضم مشروعات القطاع الرسمي الشركات (بما في ذلك شبه - الشركات)، والمؤسسات غير الربحية، والمشروعات الفردية التي تملكها المؤسسات الحكومية، والمشروعات الفردية الخاصة، التي تنتج سلعاً أو خدمات للبيع أو المقايضة والتي لا تكون جزءاً من القطاع غير الرسمي. يستخدم أيضاً تعبير: المشروع الرسمي.</p>	<p>مشروع في القطاع الرسمي</p>
<p>Freedom of association and the right to organize</p>	<p>تعتبر الحرية النقابية وحق التنظيم من المبادئ الأساسية الهادفة إلى ممارسة العمال وأصحاب العمل حقوقهم دون تمييز، وذلك من أجل الدفاع عن مصالحهم والتقدم بها.</p> <p>يحق للعمال ولأصحاب العمل إقامة المنظمات أو الالتحاق بالمنظمات القائمة. تتمتع هذه المنظمات بالحقوق التالية:</p> <p>(أ) وضع أسس تنظيمها وأنظمتها الداخلية؛</p> <p>(ب) انتخاب ممثلين عنها في مناخ من الحرية النامة.</p> <p>(ج) تنظيم إدارتها، أنشطتها وبرامجها.</p> <p>(د) الحماية من حلها أو تعليقها من قبل السلطات الإدارية.</p> <p>(هـ) الانضمام إلى الاتحادات أو تشكيلها.</p> <p>ينبغي حماية العمال من التمييز الناتج عن محاربة التنظيم النقابي، وحمايتهم خصوصاً من احتمالية عدم استخدامهم بسبب انتمائهم النقابي أو قيامهم بأنشطة ضمن إطار النقابات. كما ينبغي أن تتمتع منظمات كل من العمال وأصحاب العمل بالحماية من تدخل هذا الطرف أو ذاك بشؤون الآخر، تدخلًا يتخذ شكل الترويح للسيطرة أو التمويل، أو التسلط.</p>	<p>الحرية النقابية وحق التنظيم</p>
<p>Gender</p>	<p>يُشير النوع الاجتماعي إلى أوجه الاختلاف الاجتماعي والعلاقات بين النساء والرجال التي يتم تعلمها كما أنها تتغير مع الوقت وتتميز بفوارق شاسعة داخل المجتمعات والثقافات فيما بينها. وتبنى هذه الاختلافات والعلاقات اجتماعياً ويتم اكتسابها من خلال عملية التكيف الاجتماعي. وهي تُشير إلى الأمور التي تُعتبر مناسبة لأعضاء كل من الجنسين كما أنها محددة ضمن سياقها ويمكن تعديلها.</p> <p>هنالك عوامل متغيرة أخرى ومتداخلة، مثل، الإثنية، الطائفة/ المذهب، الطبقة الاجتماعية، السن، ويختلف النوع الاجتماعي عن الجنس باعتباره لا يُشير إلى الصفات الجسدية المختلفة لدى النساء والرجال، بل، إلى أدوارهما وعلاقاتهما القائمة اجتماعياً، وإلى المجموعات المختلفة من الاعتقادات والعادات السائدة بين الإناث والذكور (أو الأنواع الجنسية الأخرى) التي لا تتسرب إلى الهويات الفردية وحسب، بل تُعتبر أساسية للمؤسسات الاجتماعية والأنظمة الرمزية.</p> <p>ويتضمن مفهوم النوع الاجتماعي كذلك التوقعات السائدة بشأن ميزات وقدرات وسلوكيات النساء والرجال المحتملة.</p>	<p>النوع الاجتماعي</p>

<p>Gender-responsive analysis</p>	<p>إنّ التحليل على أساس النوع الاجتماعي هو أداة نظامية يتم استخدامها للنظر في أوجه الاختلاف الاجتماعيّة والاقتصاديّة بين النساء والرجال. فهو ينظر في نشاطاتهم، ظروفهم، واحتياجاتهم المحددة. فضلاً عن وصولهم إلى الموارد وحكّمهم بها وإلى فوائد التنمية وصنع القرارات. ويدرس التحليل هذه الروابط وعوامل أخرى على المستوى الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، والبيئي الأوسع.</p> <p>ويتضمّن التحليل على أساس النوع الاجتماعي، أولاً وأساساً، جمع البيانات المصنّفة حسب الجنس والمعلومات المستجيبة للنوع الاجتماعي حول الشريحة السكانية المعنيّة. ويشكل هذا التحليل الخطوة الأولى في تخطيط مستجيب للنوع الاجتماعي ولا يقتصر فقط على تحديد أوجه الاختلاف.</p> <p>والأهمّ من ذلك، أنّه يدرس سياسات العلاقات بين الجنسين ووسائل التكيف المناسبة التي يتعيّن على المؤسسات اتّخاذها من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين. كما يتناول التباينات بين النساء والرجال ويستعلم عن سبب وجودها ويقترح سببلاً لسدّ الثغرة.</p> <p>يتضمّن التحليل على أساس النوع الاجتماعي، ضمن سياق منظمة العمل الدوليّة، اعتبارات تخصّ خمسة متغيّرات أساسيّة هي:</p> <p>(أ) تقسيم العمل بين النساء والرجال.</p> <p>(ب) احتياجات النساء والرجال المختلفة.</p> <p>(ج) التقسيم المبني على أساس الجنس من ناحية الوصول إلى الموارد والاستحقاقات والتحكّم بها.</p> <p>(د) الفرص والقيود في البيئة الاجتماعيّة والاقتصاديّة.</p> <p>(هـ) إمكانيات منظمة العمل الدوليّة وغيرها من المؤسسات الشريكة على تعزيز المساواة بين النساء والرجال في الاستخدام.</p>	<p>التحليل على أساس النوع الاجتماعي</p>
<p>Gender-responsive budgeting</p>	<p>إنّ وضع الموازنة على أساس النوع الاجتماعي هو كناية عن إدخال النوع الاجتماعي ضمن عمليّة إعداد الموازنة، وهو يعني إدخال مفهوم النوع الاجتماعي على كافة مستويات وضع الموازنة وإعادة هيكلة العائدات والنفقات لغرض تعزيز المساواة بين الجنسين.</p>	<p>الموازنة على أساس النوع الاجتماعي</p>
<p>Gender division of labour</p>	<p>يعتمد تقسيم العمل حسب النوع الاجتماعي على السياق الاجتماعي-الاقتصادي والثقافي. ويكّن تحليله من خلال التمييز بين المهام الإنتاجيّة والعناية الأسريّة، وعبر الفصل بين النشاطات المجتمعيّة، مثلاً، من يتولّى ماذا، متى، كيف وعلى مدى أي فترة.</p>	<p>تقسيم العمل حسب النوع الاجتماعي</p>
<p>Gender equality</p>	<p>تقضي المساواة بين الجنسين بالمفهوم القائل بأنّ جميع البشر، سواءً كانوا نساءً أو رجالاً، يتمتّعون بحريّة تطوير قدراتهم الشخصيّة واتّخاذ القرارات بعيداً عن القيود التي تفرضها القوالب النمطيّة، الأدوار، والأحكام المسبقة المتصلّبة بشأن النوع الاجتماعي.</p> <p>ويُقصد بالمساواة بين الجنسين مراعاة سلوكيات النساء والرجال وتطلّعاتهم وحاجاتهم المختلفة وتميّنهن وتعزيزها بشكل متساو. ولا يعني ذلك ماثلة الرجل بالمرأة، بل الحرص على ألا تكون حقوقهما ومسؤوليّاتهما وفرصهما معتمدة على كونهما خُلقا ذكراً أم أنثى.</p> <p>وتُشكّل المساواة بين النساء والرجال شأنًا يندرج ضمن حقوق الإنسان وشرطاً مسبقاً لتحقيق تنمية مستدامة محورها الأشخاص والعمل اللائق.</p>	<p>المساواة بين الجنسي</p>
<p>Gender gap</p>	<p>إنّ الفجوة بين الجنسين هي الاختلاف في أي مجال بين النساء والرجال من حيث مستويات المشاركة، النفاذ إلى الموارد، الحقوق، السلطة، النفوذ، الأجور والمستحققات.</p>	<p>الفجوة بين الجنسين</p>

<p>Gender roles</p>	<p>إن أدوار النوع الاجتماعي كناية عن سلوك مُكتسب في المجتمع المحلي أو مجموعة اجتماعية محددة يتكيف فيها الأشخاص لتصنيف النشاطات والمهام والمسؤوليات بحسب جنسهم. وتتأثر هذه النظرة بالسن، الطبقة، الطائفة، العرق، الإثنية، الثقافة، الدين، أو غيرها من الأيديولوجيات. بالإضافة إلى البيئة الجغرافية، الاقتصادية والسياسية.</p> <p>ويُقصد بالدور الإنتاجي العمل المدّر للدخل الذي يؤديه النساء أو الرجال لإنتاج السلع والخدمات، فضلاً عن معالجة المنتجات الأولية المدّرة للدخل. ويُقصد بدور الرعاية الأسرية إجاب الأولاد وسائر النشاطات التي تتم في سياق ما يُعرف باقتصاد العناية، أي الساعات الطويلة المُخصّصة للعناية بأفراد الأسرة، المجتمع المحلي، التزوّد بالوقود، الماء، إعداد الطعام، العناية بالطفل، التعليم، توفير العناية الصحية والعناية بالمستين، وهي بغالبيتها لا تلقى أجرًا.</p> <p>لقد أظهر تحليل تقسيم العمل على أساس النوع الاجتماعي بأن النساء يؤديان بشكل نموذجي ثلاثة أنواع من الأدوار لجهة العمل المأجور وغير المأجور الذي يتولّينه (دور المرأة الثلاثي). ويكمن وصف هذه الأدوار على الشكل التالي: دور إنتاجي (يُشير إلى إنتاج السوق وإنتاج المنزل/الكفاف الذي تتولاه المرأة ويكون مدّرًا للدخل) دور العناية الأسرية (يُشير إلى نشاطات اقتصاد العناية) ودور إدارة المجتمع المحلي (يُشير إلى النشاطات التي تتولاه المرأة للحرص على توفير الموارد على مستوى المجتمع المحلي والتي تُشكّل امتدادًا لدورها في العناية الأسرية).</p>	<p>أدوار النوع الاجتماعي</p>
<p>Home work</p>	<p>العمل المنزلي هو عمل يؤديه شخص يشار إليه باسم العامل المنزلي:</p> <p>١- في منزله أو في أماكن أخرى يختارها، خلاف مكان عمل صاحب العمل.</p> <p>٢- مقابل أجر.</p> <p>٣- يؤدي إلى ناتج أو خدمة وفقًا للمواصفات التي يملكها صاحب العمل، بصرف النظر عن الجهة التي تقدم المعدات أو المواد أو سائر المدخلات المستخدمة، ما لم يكن هذا الشخص يتمتع بالدرجة اللازمة من الاستقلالية ومن الاستقلال الاقتصادي الكافي لاعتباره عاملاً مستقلاً بمقتضى القوانين أو اللوائح الوطنية أو الأحكام.</p>	<p>العمل المنزلي</p>
<p>Informal economy</p>	<p>يشير قطاع الاقتصاد غير الرسمي إلى جميع الأنشطة الاقتصادية التي يقوم بها العاملون والوحدات الاقتصادية الذين هم، قانونياً أم عملياً، ليسوا ضمن الأنظمة الحكومية، وذلك نظراً لكون أنشطتهم ليست مسجلة رسمياً حسب القانون، ما يعني أنهم يعملون خارج التغطية القانونية، وبالتالي، لا يستفيدون من الحماية القانونية لأنهم لا يساهمون في دفع الضرائب؛ أو أن أنشطتهم ليست مغطاة عملياً، ما يعني أنه على الرغم من أنهم يعملون ضمن الإطار القانوني، يبقى القانون غير مطبق عليهم؛ أو أن القانون نفسه يشجع لعدم الامتثال لأحكامه إما لكونه غير ملائم، أو لفرضه أعباء ثقيلة أو تكاليف مفرطة.</p>	<p>قطاع الاقتصاد غير الرسمي</p>

<p>Informal employment</p>	<p>يشمل التوظيف غير الرسمي إجمالي عدد الوظائف غير الرسمية. بصرف النظر عما إذا كانت تزاوُل في مشروعات تابعة للقطاع الرسمي. أو في مشروعات القطاع غير الرسمي. أو من خلال مشروعات عائلية. خلال فترة زمنية معينة. وتشمل أنواع الوظائف التالية:</p> <p>(أ) العاملون لحسابهم الخاص الملتحقون بعمل في مشروعاتهم الخاصة في القطاع غير الرسمي.</p> <p>(ب) أصحاب العمل الملتحقون بعمل في مشروعاتهم الخاصة في القطاع غير الرسمي.</p> <p>(ج) العاملون المساهمون ضمن الأسرة. بغض النظر عما إذا كانوا يعملون في مشروعات القطاع الرسمي أو غير الرسمي.</p> <p>(د) الأعضاء المنتجون في تعاونيات غير رسمية.</p> <p>(هـ) المستخدمون الذين يشغلون وظائف غير رسمية إما في مشروعات القطاع الرسمي. أو في مشروعات القطاع غير الرسمي. أو كعاملين منزليين بأجر لدى المشروعات العائلية خلال فترة زمنية معينة. إن وجدوا. ينبغي استثناء من العمل غير الرسمي جميع المستخدمين الذين يشغلون وظائف رسمية في مشروعات القطاع غير الرسمي.</p> <p>(و) العاملون لحسابهم الخاص الذين يقومون بإنتاج السلع حصراً للاستعمال النهائي من قبل مشروعاتهم العائلية. إن اعتبروا ملتحقين بعمل.</p>	<p>التوظيف غير الرسمي</p>
<p>Informal employment outside the informal sector</p>	<p>يتضمن العمل غير الرسمي خارج القطاع غير الرسمي أنواع الوظائف التالية:</p> <p>(أ) المستخدمون الذين يشغلون وظائف غير رسمية في مشروعات القطاع الرسمي أو كعاملين منزليين مأجورين لدى المشروعات العائلية.</p> <p>(ب) العاملون المساهمون من ضمن الأسرة الذين يعملون في مشروعات القطاع الرسمي.</p> <p>(ج) العاملون لحسابهم الخاص الذين يقومون بإنتاج السلع حصراً للاستعمال النهائي من ضمن مشروعاتهم العائلية. إن اعتبروا ملتحقين بعمل.</p>	<p>التوظيف غير الرسمي خارج القطاع الرسمي</p>
<p>Informal producers' cooperative</p>	<p>تعتبر تعاونيات المنتجين غير رسمية إذا لم تنشأ ككيان اعتباري وتنطبق عليها أيضاً المعايير الأخرى لمشروعات القطاع غير الرسمي.</p>	<p>تعاونية المنتجين غير الرسميين</p>
<p>Informal sector</p>	<p>بالإمكان وصف القطاع غير الرسمي على أنه يتكون عموماً من وحدات تُعنى بإنتاج السلع أو الخدمات وذلك بهدف أولي يتمثل في إيجاد العمل والدخل للأشخاص المعنيين. عادةً تكون هذه الوحدات صغيرة الحجم. وتدار بمستوى قليل من التنظيم. مع تقسيم ضعيف بين العمل ورأس المال أو دون أي فصل بينهما كعاملَي إنتاج. علاقات العمل - إن وجدت - تقوم على أساس العمل الاعتباطي. أو القرابة. أو العلاقات الشخصية والاجتماعية. بدلاً من أن تقوم على أساس ترتيبات تعاقدية ذات ضمانات رسمية.</p>	<p>القطاع غير الرسمي</p>

<p>Informal sector enterprise</p>	<p>مشروعات القطاع غير الرسمي هي المشروعات الفردية الخاصة التي يقل حجمها من حيث الاستخدام عن الحد المتفق عليه في المعايير الوطنية (يتراوح العدد عمومًا بين خمسة وعشرة عمال). و/أو المشروعات غير المسجلة حسب الأحكام الخاصة المنصوصة في التشريعات الوطنية. كقانون المصانع أو القانون التجاري. قوانين الضرائب والضمان الاجتماعي. قوانين الهيئات المهنية. أو غيرها من القوانين والتشريعات والنظم الموضوعة من قبل الجهات التشريعية الوطنية (التي تتميز عن النظم المحلية التي تحكم إجازات التجارة أو العمل).</p> <p>ينبغي استبعاد المشروعات العائلية التي تستخدم العاملين المنزليين لقاء أجر من مشروعات القطاع غير الرسمي. ومعالجتها ضمن فئة تسمى "المشروعات العائلية".</p>	<p>مشروع في القطاع غير الرسمي</p>
<p>Member of a producers' cooperative</p>	<p>العضو في تعاونية المنتجين هو الشخص الذي يشغل وظيفة على أساس العمل الذاتي في مشروع ضمن منظمة كالتعاونية. يشترك فيها كل عضو على أساس المساواة مع غيره من الأعضاء. في خديد وتنظيم الإنتاج. والمبيعات و/أو غير ذلك من أعمال. والاستثمارات وتوزيع العائدات على الأعضاء. لاحظ أن مستخدمي تعاونيات المنتجين يجب ألا يتم تصنيفهم ضمن تلك الفئة. بل ضمن فئة المستخدمين. وينبغي تصنيف أعضاء التعاونيات غير الرسمية ضمن فئة أصحاب العمل أو العاملين لحسابهم الخاص. حسب تشغيلهم أي. إن كانوا مستخدمي على أساس مستمر أم لا.</p>	<p>العضو في تعاونية المنتجين</p>
<p>Men and masculinity</p>	<p>تشير هذه العبارة إلى الحاجة إلى فهم أفضل للجانب الذكوري في العلاقات بين الجنسين. وهي تشمل فهم القيم والمعايير الذكورية التي يفرضها المجتمع على سلوك الرجل وتحديد القضايا التي يواجهها الرجال والصبيان في عالم العمل ومعالجة ذلك. فضلاً عن تعزيز الأدوار الإيجابية التي يمكنهم تأديتها بهدف تحقيق المساواة بين الجنسين.</p>	<p>الرجال والذكورية</p>
<p>Migrant worker</p>	<p>العامل المهاجر هو الشخص الذي سيزاول/ يزاول نشاطًا مقابل أجر في دولة ليس من رعاياها.</p>	<p>العامل المهاجر</p>
<p>Outworker</p>	<p>العاملون الخارجيون هم الأشخاص الذين يعملون لمشروع ما. أو يزودون مشروعًا ما بكمية معينة من السلع أو الخدمات تبعًا لتقدير أو عقد مسبق مع هذا المشروع. من دون أن يكون مكان عملهم داخل أي من المنشآت التي تشكل هذا المشروع.</p> <p>وقد يشكل العاملون الخارجيون بأنفسهم إما وحدات إنتاجية (أصحاب عملهم الخاص) أو يشكلون جزءًا من المشروع الذي يستخدمهم (العاملون الخارجيون المستخدمون). وينبغي التمييز بين النوعين تبعًا للمعايير التي يوصي بها نظام الحسابات القومية. ينبغي إدراج العاملين من الخارج في القطاع غير الرسمي. أو في السكان الملتحقين بعمل في القطاع غير الرسمي إذا ما كانت الوحدات الإنتاجية التي يشكلونها كأصحاب عملهم الخاص. أو التي يعملون لديها كمستخدمين. غير رسمية.</p>	<p>العامل الخارجي</p>
<p>Own-account production of goods</p>	<p>يشمل إنتاج السلع للحساب الخاص. على سبيل المثال. إنتاج المنتجات الزراعية ثم تخزينها لاحقًا. وإنتاج المنتجات الأولية الأخرى. مثل استخراج الملح. قطع الخشب. إمدادات الري. تصنيع المنتجات الزراعية. وأنواع التصنيع الأخرى. مثل نسج الأقمشة. صنع الملابس والخياطة. صنع الأحذية. الأواني الخزفية. مواد الطعام أو السلع البنائية. صنع الأثاث أو المفروشات. التجديدات والتوسعات الرئيسية للمنازل. أعمال إعادة جص الجدران أو تغيير السقوف الخارجية. التي يقوم بها أصحاب المنازل.</p>	<p>إنتاج السلع للحساب الخاص</p>
<p>Own-account worker</p>	<p>العامل لحسابه الخاص هو الشخص الذي يشغل وظيفة ذاتية. أي. يعمل فيها لحسابه الخاص أو مع شريك واحد أو عدد قليل من الشركاء. ويمكنه تشغيل مستخدمين. على الرغم من ذلك. وخلال فترة زمنية معينة. قد يقوم العامل لحسابه الخاص بتشغيل مستخدم أو أكثر لفترة قصيرة من دون تصنيفه كصاحب عمل.</p>	<p>العامل لحسابه الخاص</p>

Owner-manager of an incorporated enterprise	إن مدراء - أصحاب المشروعات المساهمة هم العاملون الذين لديهم وظيفتهم في مشروعهم المساهم إما لوحدهم، أو بالاشتراك مع أفراد آخرين من أسرهم، أو مع شريك واحد أو بعض الشركاء. الملكية الغالبة للمشروع؛ ويكون لديه صلاحية التصرف باسم المشروع فيما يتعلق بالعقود مع الهيئات الأخرى وتعيين وفصل المستخدمين؛ ويخضعون في ذلك للتشريعات الوطنية التي تنظم هذه المسائل. والأنظمة التي يضعها مجلس إدارة المشروع.	مدير - صاحب مشروع مساهم
Population employed in the informal sector	يشملون جميع الأشخاص الذين التحقوا. خلال فترة زمنية محددة. بعمل في إحدى وحدات القطاع غير الرسمي. بصرف النظر عن وضعهم الوظيفي أو عمّا إذا كانت وظائفهم أساسية أم ثانوية.	الموظفون في القطاع غير الرسمي
Private unincorporated enterprise	المشروعات الفردية الخاصة هي المشروعات التي يملكها ويديرها الأفراد أو الأسر ولا تشكل وحدات قانونية مستقلة. ولا تتوفر لديها حسابات كاملة تفصل ماليًا بين الأنشطة الإنتاجية للمشروع والأنشطة الأخرى التي يقوم بها صاحب/أصحاب المشروع.	المشروع الفردي الخاص
Production unit	تصنف وحدات الإنتاج ضمن ثلاث مجموعات: مشروعات القطاع الرسمي؛ مشروعات القطاع غير الرسمي؛ والمشروعات العائلية.	وحدة الإنتاج
Self Employment job	الوظيفة الذاتية هي وظيفة يعتمد فيها الأجر اعتمادًا مباشرًا على الأرباح التي تتحقق (أو الأرباح المحتملة حقيقياً) من السلع والخدمات المنتجة (حيث يعتبر الاستهلاك الشخصي جزءاً من الأرباح). ويتخذ شاغل الوظيفة القرارات التنفيذية التي تؤثر على المشروع. أو يفوض هذه القرارات لآخرين. بينما يظل مسؤولاً لما فيه مصلحة المشروع. وفي هذا السياق فإن المشروع يشمل العمليات التي يقوم بها شخص واحد.	التوظيف الذاتي
Sex discrimination	التمييز الجنسي هو التفاوت في التعامل الشخصي بين النساء والرجال والقائم على أساس الجنس. على سبيل المثال. من حيث التوظيف. التعليم. وسهولة الوصول إلى المواد والمنافع. ويمكن أن يكون التمييز الجنسي مباشراً أو غير مباشر. ويظهر التمييز الجنسي المباشر عندما يتبين عدم مساواة بين النساء والرجال في القوانين أو القواعد أو الممارسات التي تفرق بشكل واضح بين النساء والرجال (مثل القوانين التي لا تجيز للمرأة التوقيع على العقود). أما التمييز غير المباشر. فيظهر عندما تؤدي تلك القواعد والممارسات. التي عملياً قد تبدو محايدة تجاه النوع الاجتماعي. إلى سلبيات تؤثر بنوع خاص على أحد الجنسين. إن بعض الشروط الوظيفية التي لا تعتبر أساسية بحد ذاتها والتي لا يمكن أن تنطبق سوى على الرجال (مثل متوسط الطول والوزن) تشكل نوعاً من التمييز غير المباشر.	التمييز الجنسي
Vocational training	يتضمن التدريب المهني الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المهارات. السلوك. المعلومات. والكفاءات المطلوبة للعمل في مهنة معينة أو مجموعة من المهن ذات الصلة في مجال من النشاط الاقتصادي. من خلال تزويد الأشخاص الذين يحتاجون إلى صقل بعض المهارات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي. وكذا مستوى دخلهم. من شأن التدريب المهني أن يقوم بدور مهم في تشجيع المساواة في فرص العمل وسط جميع الفئات العاملة للتمكن من الحصول على العمل اللائق.	التدريب المهني

<p>Women's empowerment</p>	<p>إن تمكين المرأة هو عملية توعية النساء تجاه عناصر السلطة القائمة في حياتهنّ وغير المتكافئة التي تقوم قراراتها على أساس الانحياز الجنسي. فعملية التمكين تساعد على تعزيز إمكانيات المرأة بحيث يصبح لها صوت يسمح لها مواجهة عدم المساواة السائدة حولها: في المنزل، مكان العمل وفي المجتمع المحلي. يهدف التمكين إلى خفيز النساء على التحكّم بحياتهنّ: من خلال وضع برامج عمل خاصة بهنّ، اكتساب المهارات، معالجة المشاكل، وتطوير قدراتهنّ الذاتية في الاعتماد على أنفسهنّ.</p> <p>ويقضي مفهوم تمكين المرأة، ضمن سياق عمل منظمة العمل الدوليّة، بتعزيز موقع النساء بشكل متساوٍ في عالم العمل، وتعزيز هذه الغاية على أكثر من صعيد من خلال:</p> <p>(أ) تعزيز بناء قدرات النساء لتمكينهنّ من المشاركة في تحقيق المساواة على مختلف مستويات النشاطات المجتمعيّة وصنع القرارات.</p> <p>(ب) تعزيز إمكانيات الوصول إلى الموارد وفوائد النشاطات الإنتاجيّة، العائليّة والمجتمعيّة، وإدارتها عبر اتخاذ التدابير الفعالة الخاصة بدعم النساء.</p> <p>(ج) العمل لتحقيق المساواة وظروف العمل الآمنة والمحترمة.</p> <p>(د) تعزيز وتدعيم إمكانيات المنظمات النسائية/الإيمائية في العمل على سبيل تمكين المرأة وتحقيق المساواة بين الجنسين وسط جميع الفئات العاملة لكي تتمكن من الحصول على فرص عمل ملائمة.</p> <p>(هـ) تعزيز التغييرات في الظروف الاجتماعيّة والاقتصاديّة: حيث النساء خاضعات لسلطة الرجال، كالقوانين، والأنظمة التعليميّة، والمشاركة السياسيّة، والعنف ضد المرأة، والحقوق الإنسانيّة للنساء.</p> <p>(و) توعية الرجال بشأن أهميّة المساواة بين الجنسين.</p>	<p>تمكين المرأة</p>
<p>Worker in precarious employment</p>	<p>العامل ضمن وظيفة غير مستقرّة هو:</p> <p>(أ) العامل الذي يؤدي به عقد عمله إلى تصنيفه في خانة الموظفين المؤقتين، أو الموسميّين؛ أو (ب) العاملون الذين يخوّل عقد استخدامهم أصحاب عملهم (من أفراد أو مشروعات) إنهاء العقد بموجب بلاغ عاجل، وأو تبعاً لرغبة صاحب العمل، وذلك حسب خصوصية الشروط التي تحددها التشريعات الوطنيّة أو الأعراف.</p>	<p>العامل ضمن وظيفة غير مستقرّة</p>
<p>Worker in seasonal employment</p>	<p>العاملون في الوظيفة الموسميّة هم الذين يتم توظيفهم على أساس عقد استخدام ضمنّي أو صريح يتأثر توقيته ومدته بالعوامل الموسميّة مثل مواسم الطقس، الحصاد والأعياد. ويمكن تصنيف هؤلاء العاملين كمستخدمين أو عاملين لحسابهم الخاص، حسب البنود التي يتضمنها عقد العمل.</p>	<p>العامل في الوظيفة الموسميّة</p>
<p>Worker in short-term employment</p>	<p>العاملون في وظيفة قصيرة الأجل هم الذين يتم توظيفهم على أساس عقود استخدام صريحة أو ضمنية قد تطول فترتها أكثر من الفترة المتعارف عليها بالنسبة للعاملين المؤقتين، ولكنها أقصر من المتعارف عليها بالنسبة للعاملين المنتظمين.</p> <p>ويمكن تصنيف هؤلاء العاملين كمستخدمين أو عاملين لحسابهم الخاص، حسب البنود الخاصة بعقد الاستخدام.</p>	<p>العامل في وظيفة قصيرة الأجل</p>
<p>Worker with family responsibilities</p>	<p>العمال ذوو المسؤوليات العائليّة هم من الجنسين ولديهم مسؤوليات العناية بأطفالهم، أو الأعضاء الآخرين في الأسرة المباشرة الذين يحتاجون إلى عنايتهم أو إعالتهم.</p>	<p>العامل ذو المسؤوليات العائليّة</p>

<p>Work–family balance</p>	<p>إنّ الأمومة وتقسيم العمل حسب النوع الاجتماعي، الذي يلقي المسؤوليات الأساسية المتعلقة بالرعاية المنزلية والأسرية على كاهل النساء، هما من المحددات الرئيسية لعدم المساواة بين الجنسين. إضافة إلى اللامساواة بين النساء أنفسهن.</p> <p>فعندما تضطرّ تلك النساء إلى قبول أي عمل بأجر ضئيل، أو عمل غير آمن، أو بدوام جزئي، أو عمل يمكن القيام به من المنزل، ذلك يمكنهنّ من التوفيق ما بين عملهنّ المأجور ومسؤولياتهنّ الأسرية. أو قد يخترن مثل هذا الحلّ نظرًا لصعوبة التوفيق بين متطلبات الوظيفة الرسمية والمسؤوليات المنزلية. إضافة إلى عدم مشاركة بعض الرجال في الاهتمام بمثل تلك المسؤوليات.</p> <p>كما أن برامج العمل لا تأخذ بعين الاعتبار تلك المسؤوليات، مما يشكل تمييزًا غير مباشر وضغوطًا تحمّلها المرأة وتؤدي إلى "تقصيرها في أدائها" المهني. وبالتالي إلى التأثير السلبي على تطوير عملها في المستقبل والحد من توقعاتها في هذا المجال. ويزداد الوضع صعوبة حين تضطر الأم إلى "الانقطاع عن العمل" لفترة أطول من إجازة الأمومة الرسمية للقيام بمسؤولياتها في العناية بالأسرة أو إلى استخدام الإجازة الوالدية إثر انتهائها من إجازة الوضع والأمومة.</p>	<p>توازن العمل والأسرة</p>
<p>Workplace</p>	<p>عبارة "مكان العمل" تعني جميع الأماكن التي يجب على العمّال أن يكونوا فيها أو أن يذهبوا إليها للقيام بعملهم وأداء واجباتهم. وتكون تحت رقابة صاحب العمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة.</p>	<p>مكان العمل</p>
<p>Youth employment</p>	<p>قامت الجمعية العامة للأمم المتحدة بتحديد الشباب على أنهم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ٢٤ سنة. وهو تعريف تم وضعه بمناسبة الاحتفال بالسنة العالمية للشباب الذي أقيم في مختلف أنحاء العالم عام ١٩٨٥. وفي إطار تقرير "التقدم نحو تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية"، تقود منظمة العمل الدولية مهمة تقرير الاتجاهات حول معدل عمالة الشباب.</p>	<p>توظيف الشباب</p>

الفصل السادس : منشورات وعناوين مواقع على شبكة الإنترنت

١. منظمة العمل الدولية:

- بيلاندريس لوليتا. ١٩٩٦. العوامل المؤثرة على قدرة النساء على تأسيس المشروعات الصناعية الصغيرة ومشروعات الاقتصاد المنزلي في جزر الفيليبين (مسودة تقرير). منظمة العمل الدولية. نيودلهي.

Belandres, Lolita. 1996. Factors affecting women entrepreneurship in small and cottage industries in the Philippines (draft report), ILO, New Delhi.

- بوفيل، ميلاني ومورغان، ماري. ٢٠٠٣. من العيش الرغيد إلى التوظيف الذاتي. دليل للمرأة التي تود أن تحدث تغييراً في حياتها. كندا، البرنامج المالي الاجتماعي التابع لمنظمة العمل الدولية. جنيف.

Buffel, Melanie and Morgan, Mary. 2003. Welfare to Self-Employment. A Guide for the woman who wants to make a change in her life, Canada, ILO Social Finance Programme, Geneva.

- منظمة العمل الدولية - "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة"/ تنمية روح إدارة المشروعات لدى المرأة والمساواة بين الجنسين في المشروعات" (WEDGE) ٢٠٠١. التمكين الاقتصادي التكامل. إدارة المشروعات. وعمل المرأة في كمبوديا. NEEEW كمبوديا (بالتعاون مع وزارة شؤون المرأة والخضرمات). منظمة العمل الدولية. جنيف.

ILO-SEED/WEDGE. 2001. Integrated Economic Empowerment, Entrepreneurship and Employment for Women in Cambodia. NEEEW Cambodia (with Ministry of Women's and Veterans' Affairs), ILO Geneva.

- منظمة العمل الدولية. ١٩٩٨. قضايا النوع الاجتماعي في تنمية المشروعات البالغة الصغر. جنيف.

ILO. 1998. Gender issues in micro-enterprise development, Geneva.

- منظمة العمل الدولية. ١٩٩٧. برنامج تدريب إدارة القاعدة: التدريب المؤسسي لصاحبات المشروعات البالغة الصغر. قام بتطويره: دانيال باس. منظمة العمل الدولية. جنيف. منظمة العمل الدولية / منظمة تنمية المشروعات الصغيرة. دار السلام، تنزانيا.

ILO. 1997. Grassroots Management Training. Business Training for microentrepreneurs, initially developed by Daniel Bas, ILO Geneva. ILO/SIDO, Dar Es Salaam, Tanzania.

- منظمة العمل الدولية. ١٩٩٦. النساء الريفيات في تنمية المشروعات البالغة الصغر. دليل وبرنامج تدريب العمال الميدانيين. جنيف.

ILO. 1996. Rural Women in Micro-Enterprise Development. A training manual and programme for extension workers, Geneva.

- منظمة العمل الدولية SAAT. 1996. تنمية إمكانيات إدارة المشروعات لدى النساء. نيودلهي.
ILO-SAAT. 1996. Entrepreneurship Development for Women, New Delhi.
- منظمة العمل الدولية SAAT. 1995. صاحبات المشروعات. النشرة الإخبارية رقم 1. 1995. نيودلهي.
ILO-SAAT. 1995. Women Entrepreneurs. Newsletter No.1, 1995, New Delhi.
- المركز الدولي لتطوير المهن وإمكانيات إدارة المشروعات. 1999. زيادة دخل الأمهات: دليل المدرب: حل لموضوع عمالة الأطفال. معدّ لمنظمة العمل الدولية. أحمد آباد. الهند.
International Centre for Entrepreneurship & Career Development (ICECD). 1999. Supplementing Mothers Income. Trainer Manual. A Solution to Child Labour, prepared for ILO, Ahmedabad, India.
- جاياويرنا، سوارنا. 1996. العوامل المؤثرة على قدرة النساء على تأسيس المشروعات الصناعية الصغيرة ومشروعات الاقتصاد المنزلي في سيريلانكا. منظمة العمل الدولية. نيودلهي.
Jayaweera, Swarna. 1996. Factors affecting women entrepreneurship in small and cottage industries in Sri Lanka. ILO, New Delhi.
- كانتور، بولا. 2001: تشجيع تنمية إمكانيات إدارة المشروعات لدى النساء استناداً إلى أفضل الممارسات: بعض التجارب من الشمال والجنوب. ورقة العمل التاسعة للتركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة - وتنمية قدرة النساء صاحبات المشروعات والمساواة بين الجنسين.
Kantor, Paula. 2001. Promoting women's entrepreneurship development based on good practice programmes. some experiences from the north to the south. SEED-WEDGE working paper 9, ILO Geneva.
- كريم، نيلوفير أحمد. 2001. الوظائف. والنوع الاجتماعي. والمشروعات الصغيرة في بنغلادش. ورقة العمل الرابعة عشرة التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة - وتنمية قدرة النساء صاحبات المشروعات والمساواة بين الجنسين. منظمة العمل الدولية. جنيف.
Karim, Nilufer Ahmed. 2001. Jobs, gender and small enterprises in Bangladesh. SEED-WEDGE working paper 14, ILO Geneva
- مايو، ليندا. 2001. الوظائف. والنوع الاجتماعي. والمشروعات الصغيرة: تطبيق سياسة البيئة بشكل صحيح. ورقة العمل الخامسة عشرة للتركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة - وتنمية قدرة النساء صاحبات المشروعات والمساواة بين الجنسين. منظمة العمل الدولية. جنيف.
Mayoux, Linda. 2001. Jobs, gender and small enterprises: Getting the policy environment right. SEED-WEDGE working paper 15, ILO Geneva.

- ميشرا، س.ب. ١٩٩٦. العوامل المؤثرة على قدرة النساء على تأسيس المشروعات الصناعية الصغيرة ومشروعات الاقتصاد المنزلي في الهند. منظمة العمل الدولية، نيودلهي.
Mishra, S.P. 1996. Factors affecting women entrepreneurship in small and cottage industries in India. ILO, New Delhi.
- أوبهاسانوند، براني. ١٩٩٦. العوامل المؤثرة على قدرة النساء على تأسيس المشروعات في المصانع الصغيرة والأكواخ في تايلاند (مسودة تقرير). منظمة العمل الدولية، نيودلهي.
Obhasanond, Prani. 1996. Factors affecting women entrepreneurship in small and cottage industries in Thailand (draft report). ILO, New Delhi.
- تودهار، جيوتي. ١٩٩٦. العوامل المؤثرة على قدرة النساء على تأسيس المشروعات الصناعية الصغيرة ومشروعات الاقتصاد المنزلي في النيبال. منظمة العمل الدولية، نيودلهي.
Tuladhar, Jyoti. 1996. Factors affecting women entrepreneurship in small and cottage industries in Nepal. ILO, New Delhi.
- ويرث، ليندا. ٢٠٠١. اختراق السقف الزجاجي. النساء في موقع الإدارة. منظمة العمل الدولية. جنيف. طبعة محدثة عام ٢٠٠٤ متوفرة.
Wirth, Linda. 2001. Breaking through the glass ceiling. Women in management, ILO Geneva, Update 2004 available.
<http://www.siyb.org.vn>
http://www.ilosiyb.co.zw/training__materials.htm

٢- التدريب والمعلومات حول تأسيس المشروعات التجارية:

- باريت، جاين. ٢٠٠٣. عملية التنظيم في الاقتصاد غير الرسمي: دراسة حالة صناعة الحافلات الصغيرة في أفريقيا الجنوبية في سلسلة حول التمثيل وبناء المنظمات. "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة". ورقة العمل رقم ٣٩.
Barrett, Jane. 2003. Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Minibus Taxi Industry in South Africa in Series on Representation and Organization Building, IFP/SEED Working Paper No. 39.
- بيكو، غريغ ج. وموشاي، جورج م. ٢٠٠٢. حماية العمال في المشروعات البالغة الصغر والصغيرة: هل يمكن للاحادات التجارية أن تحدث فرقا دراسة حالة القطاع الفرعي الخاص بصناعة الخبز والكعك والحلويات في كينيا. ضمن سلسلة حول التمثيل وبناء المنظمات. غريغ ج. بيكو، وجورج م. موشاي. ٢٠٠٢. "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة". ورقة العمل رقم ٣٤.
Bekko, Gregg J. and Muchai, George M. 2002. Protecting Workers in Micro and Small Enterprises: Can Trade Unions Make a Difference? A Case Study of the Bakery and Confectionery Sub-sector in Kenya, in Series on Representation and Organization Building, Gregg J. Bekko and George M. Muchai, 2002. IFP/SEED Working Paper No. 34

- بينيت، مارك. ٢٠٠٣. التنظيم في الاقتصاد غير الرسمي: دراسة حالة صناعة الملابس في أفريقيا الجنوبية ضمن سلسلة حول التمثيل وبناء المنظمات. "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة". ورقة العمل رقم ٣٧.

Bennett, Mark. 2003. Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Clothing Industry in South Africa in Series on Representation and Organization Building, IFP/SEED Working Paper No. 37.

- بينيت، مارك. ٢٠٠٢. تنظيم العمال في المشروعات الصغيرة: تجربة الاتحاد الجنوب أفريقي لعمال قطاعي النسيج والملابس ضمن سلسلة حول التمثيل وبناء المنظمات. مارك بينيت. ٢٠٠٢. "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة". ورقة العمل رقم ٢٩.

Bennett, Mark. 2002. Organizing Workers in Small Enterprises: The Experience of the Southern African Clothing and Textile Workers' Union" in Series on Representation and Organization Building, Mark Bennett, 2002. IFP/SEED Working Paper No. 29

٣- المنشورات وعناوين مواقع على شبكة الإنترنت:

- كوتور، ماري فرانس. ٢٠٠٣. المشروعات التجارية التعاونية وقدراتها التنموية في البلدان النامية. "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة". ورقة عمل التعاونيات. منظمة العمل الدولية.

Couture, Marie-France. 2003. Cooperative Business Associations and their developing potential for developing countries, IFP/SEED-COOP Working Paper, ILO

- غولدمان، تانيا. ٢٠٠٣. تنظيم الاقتصاد غير الرسمي: دراسة حالة صناعة البناء في جنوب أفريقيا ضمن سلسلة التمثيل وبناء المنظمات. "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة". ورقة العمل رقم ٣٨.

Goldman, Tanya. 2003. Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Building Industry in South Africa in Series on Representation and Organization Building, IFP/SEED Working Paper No. 38.

- منظمة العمل الدولية. ٢٠٠٤. دليل لتأسيس وإدارة المشروعات التجارية الصغيرة. "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة". (سيصبح متوفراً قريباً).

ILO, 2004. Guide for establishing and managing Small Business Associations, IFP/SEED, (forth-coming)

- موتالا، شيرين. ٢٠٠٢. تنظيم الاقتصاد غير الرسمي: دراسة حالة الأجار في الشارع في جنوب أفريقيا ضمن سلسلة التمثيل وبناء المنظمات. "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة". ورقة العمل رقم ٣٦.

Motala, Shirin. 2002. Organizing in the Informal Economy: A Case Study of Street Trading in South Africa in Series on Representation and Organization Building, IFP/SEED Working Paper No. 36.

- فان دير ري، كيز، ٢٠٠٣. دور المشروعات التجارية الصغيرة في توفير خدمات تطوير الأعمال: دليل من غانا، مقالة للمؤتمر السنوي لخدمات تطوير الأعمال التابع لمنظمة العمل الدولية، مركز التدريب الدولي، تورين، إيطاليا، سبتمبر ٢٠٠٣. "التركيز على دعم التوظيف عبر تطوير المشروعات الصغيرة"، منظمة العمل الدولية، جنيف.

Van der Ree, Kees, 2003. The role of small business associations in business development service provision: Evidence from Ghana, Paper for annual ILO BDS conference, International Training Centre, Turin, Italy, September 2003. IFP/SEED, ILO Geneva.

- غرفة التجارة والصناعة الفيتنامية - منظمة العمل الدولية، يوليو ٢٠٠٣. دراسة عن احتياجات تقييم المشروعات التجارية الصغيرة.

Vietnam Chamber of Commerce and Industry - ILO, July 2003. Study on Needs Assessment of Small Business Associations.

٤- شروط السلامة، والصحة، والعمل:

- هيبا ج.س. ١٩٩٨. تحسين شروط العمل والإنتاجية في صناعة الملابس، دليل للأفعال، منظمة العمل الدولية.

Hiba J.C. 1998. Improving Working Conditions and productivity in the garment industry, An Action Manual. ILO.

- كاواكامي ت. وباتينو ج. ١٩٩٨. التحسينات في مكان العمل التي يمكن أن تخفف خطورة اضطرابات العضلية الهيكلية - تجارب أسلوب (WISE) لتحسين العمل في المشروعات الصغيرة في جزر الفلبين، الرسالة الإخبارية لمنطقتي آسيا والمحيط الهادئ عن السلامة والصحة في مكان العمل (المهنية)، المجلد ٥.

Kawakami T. and Batino J. 1998. Workplace Improvements that can Reduce the Risk of Musculoskeletal Disorders - Experiences of the WISE Approach in the Philippines, Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety. Vol.5.

- كوجي ك. وكاواكامي ت. ١٩٩٦. برنامج مؤسسة العمل الدولية في اليابان JILAF الإيجابي - دليل التدريب الخاص بالسلامة والصحة في العمل - مؤسسة العمل الدولية والمعهد العلمي للعمال في اليابان.

Kogi K. and Kawakami T. 1996. JILAF POSITIVE program - Training manual for occupational safety and health - Japan International Labour Foundation and Institute for Science of Labour

- ثورمان ج.إ.، لوزين أ.إ.، كوجي ك. ١٩٩٨. إنتاجية أعلى ومكان أفضل للعمل - أفكار عملية لصاحبات ومديرات المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة - منظمة العمل الدولية.

Thurman J.E., Louzine A.E., Kogi K. 1988. Higher Productivity and a Better Place to work - Practical ideas for owners and managers of small and medium-sized industrial enterprise - ILO.

- تون ذات خاي وكاواكيامي تسويوشي، ٢٠٠٢. تحسين نوعية العمل في تنمية الجوار. برنامج التدريب على شروط السلامة، والصحة، والعمل في مجال الزراعة

Ton That Khai and Kawakami, Tsuyoshi. 2002. Work Improvement in Neighbourhood Development (WIND), Training Programme on Safety, Health and Working Conditions in Agriculture

- روابط على شبكة الإنترنت (عناوين مواقع على شبكة الإنترنت) عن العمل الآمن:

- موقع شبكة تحسين نوعية العمل: www.win-asia.org

WIN (Work Improvement Network) web: www.win-asia.org

- برنامج التدريب الإيجابي: www.jilaf.or.jp/English-jilaf/positive

POSITIVE training programme: www.jilaf.or.jp/English-jilaf/positive

٥- مؤسسة التعاون الفني الألماني (GTZ) :

- مؤسسة التعاون الفني الألماني، ١٩٩٨. الدليل الدولي الخاص بمنظمة الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات/ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH متوفر فقط بالنسخة الإلكترونية على قرص مدمج. مزيد من المعلومات راجعوا <http://www.cefe.net>

GTZ. 1998. International CEFE Manual, copyright CEFE International/Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, available on CD-ROM only. For more information, see <http://www.cefe.net/>

- مؤسسة التعاون الفني الألماني، ١٩٩٨. الدليل الدولي الخاص بمنظمة الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات للأمين. "نحن في طريقنا إلى تدوير الزوايا!" تم اختباره في بنغلادش. النسخة الثانية، متوفر فقط بالنسخة الإلكترونية على قرص مدمج. راجعوا <http://www.cefe.net>

GTZ. 1998. CEFE Training Manual for Illiterates, 'We are on our way to make cubes round', tested in Bangladesh. 2nd version, available on CD-ROM only. See <http://www.cefe.net/>

- مؤسسة التعاون الفني الألماني، ١٩٩٠. خلاصة من إعداد منظمة الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات (المجلد الثاني) تم تطويره بالتعاون مع تكنولوجيات آسيا. سنغافورة / ألمانيا هارتيج، سابين وبوير، سوزان، ١٩٩٥. دليل منظمة الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات، للفتيات الريفيات في تونس. نسخة مكيفة ومعدلة من دليل منظمة الاقتصاد القائم على الكفاءة من خلال تأسيس المشروعات ضمن إطار التعاون بين تونس وألمانيا الخاص ببرنامج مؤسسة التعاون الفني الألماني "التدريب المهني للفتيات الريفيات الموجهات نحو سوق العمل الإقليمي"، إشبورن/ برلين، ألمانيا.

GTZ. 1990. CEFE Compendium (2 vol) developed in cooperation with Technonet Asia, Singapore/Germany Hartig, Sabine and Bauer, Susanne. 1995. Manuel CEFE pour Jeunes Filles Rurales en Tunisie. Version adaptée et modifiée du Manuel CEFE dans la cadre de la coopération tuniso-allemande du projet GTZ 'Formation professionnelle de Jeunes Filles Rurales orientée au marché régional de travail', Eschborn/Berlin, Germany.

- ويلكينسون، سوزان. ١٩٩٨. مفهوم شبكة الأعمال. وضع النظرية والممارسة قيد الدراسة. دراسة حالة ترويج المشروعات البالغة الصغر والصغيرة. مشروع مؤسسة التعاون الفني الألماني (MISSEP). بولاوايو، زيمبابوي.

Wilkinson, Susan. 1998. The Network Concept. Putting Theory and Practice in perspective. A Case Study of the Micro and Small Scale Enterprise promotion. GTZ Project (MISSEP) Bulawayo, Zimbabwe

<http://www.cefe.net/>

٦- مصادر أخرى

- كريزاليس. ٢٠٠٠. التدريب على الروح القيادية للنساء رائدات. معهد وينروك الدولي للتنمية الزراعية

Chrysalis. 2000. Leadership Training for Pioneering Women. Winrock International Institute for Agricultural Development

- أمانة سرّ الكومنولث. ١٩٩٤. دراسة حالة في سريلانكا: مؤسسة أعمال حرفية. "السمات الشخصية لـ: رمان ثيلينا ميدورا" - دراسة ٥ حالات خاصة بالنساء في المشروعات. مواد التدريب لترويج التوظيف الذاتي بين النساء

Commonwealth Secretariat. 1994. Case Study Sri Lanka: A Handicraft Business, 'Raman Thilina Medura' Personal Profile - case study 5 in 'Women in Business': Training materials for the promotion of self-employment among women

- DFID وزارة التنمية الدولية. دائرة التنمية الدولية. ٢٠٠٠. تأثير التدريب على تنمية مشروعات النساء البالغة الصغر

DFID. 2000. The impact of training on women's micro-enterprise development.

- FAIDIKA. ١٩٩٢. تدريب في مجال الأعمال للمجموعات النسائية. أسلوب توتوتو. صناعات توتوتو المنزلية في كينيا ومؤسسة التعلم العالمي (الولايات المتحدة) - أعيد طبعه عام ١٩٩٢

FAIDIKA. 1992. Business Training for Women's groups. The TOTOTO Way, Tototo Home Industries Kenya and World Education (USA), Inc. - reprint 1992

- مجلس أعمال النساء الوطني. ٢٠٠٠. دراسة حالة في الولايات المتحدة: مبادرات ناجحة للقطاعين العام والخاص لرعاية نمو تملك النساء المشروعات. واشنطن. العاصمة.

National Women's Business Council. 2000. United States' Case Study: Successful public and private sector initiatives fostering the growth of women's business ownership. Washington, D.C.

- OECD منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. ١٩٩٨. صاحبات المشروعات في المشروعات البالغة الصغر والمتوسطة. تقرير الاجتماع العالمي الذي عُقد في نوفمبر ١٩٩٧. باريس.
OECD. 1998. Women Entrepreneurs in small and medium enterprises, report of global meeting held in November 1997. Paris
- OEF عملية الحرية المستدامة ١٩٨٧ / UNIFEM صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة. ١٩٩١. دراسة المعقولة: النشاطات التدريبية لمباشرة أو إعادة النظر في المشروعات الصغيرة. مهارات خاصة موائمة لمجال الأعمال لنساء العالم الثالث. نيويورك.
OEF 1987/UNIFEM. 1991. Doing a Feasibility Study: Training Activities for Starting or Reviewing a Small Business. Appropriate Business Skills for Third World Women, New York
- OEF عملية الحرية المستدامة ١٩٨٧ / UNIFEM صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة. ١٩٩١. إستراتيجية التسويق. نشاطات التدريب لصاحبات المشروعات. مهارات خاصة موائمة لمجال الأعمال لنساء العالم الثالث. مؤسسة المرأة. نيويورك
OEF 1987/UNIFEM. 1991. Marketing Strategy: Training Activities for Entrepreneurs. Appropriate Business Skills for Third World Women, Women Ink, New York
- UNIDO منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ١٩٩١. برنامج التدريب لصاحبات المشروعات ضمن صناعة معالجة المواد الغذائية. المجلد ١
UNIDO. 1991. Training Programme for Women Entrepreneurs in the Food-Processing Industry, Volume 1

٧- تنمية المشروعات الصغيرة والنساء في المشروعات:

- تبادل المعلومات بين الوكالات حول خدمات تنمية المشروعات
Inter-agency information exchange on Business Development Services:
<http://www.ilo.org/dyn/bds/bdssearch.home> (ويشمل رابط بحث عن النوع الاجتماعي)
- مركز الأبحاث عن عمل المرأة <http://www.nfwbo.org>
Center for Women's Business Research: <http://www.nfwbo.org>
- الأعمال البنكية العالمية الخاصة بالنساء. تبديل أسلوب عمل العالم <http://www.swwb.org>
Women's World Banking, Changing the Way the World works, <http://www.swwb.org>

- الموقع الإلكتروني الألماني الخاص بصاحبات المشروعات المنظمات بشكل تعاونية

<http://www.weiberwirtschaft.de/pdf-files/summary.pdf>

German site of women entrepreneurs organized as a cooperative.

<http://www.weiberwirtschaft.de/pdf-files/summary.pdf>

- معلومات تزودها منظمة العمل الدولية عن تشجيع المساواة بين الجنسين

<http://www.ilo.org/gender>

ILO Information on Gender Equality Promotion, <http://www.ilo.org/gender>

مواد التدريب الخاصة ببرنامج "بدأ وحسن مشروعك" (SIYB). فيتنام وجنيف

١- مواد التدريب الخاصة ببرنامج "ابدأ مشروعك" (SYB)^(١)

متوفر باللغة التالية	يستخدم من قبل / لأجل	عنوان الكتاب/ المواد
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كأداة تدريب خلال برنامج ورشة تدريب صاحبات المشروعات "ابدأ مشروعك" لزيادة الوعي في مجال الأعمال.	كتيب زيادة الوعي في مجال الأعمال*
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كأداة تدريب خلال برنامج ورشة تدريب صاحبات المشروعات "ابدأ مشروعك" لزيادة الوعي في مجال الأعمال.	كتيب تطوير خطط العمل للمشروع*
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كأداة تدريب خلال برنامج ورشة تدريب صاحبات المشروعات "ابدأ مشروعك" لزيادة الوعي في مجال الأعمال.	كتيب تمارين تطوير خطط العمل للمشروع*
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كأداة تدريب خلال برنامج ورشة تدريب صاحبات المشروعات "ابدأ مشروعك" لزيادة الوعي في مجال الأعمال.	خطة المشروع
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كأداة تدريب خلال برنامج ورشة تدريب صاحبات المشروعات "ابدأ مشروعك" لزيادة الوعي وتطوير خطط العمل للمشروع) لصاحبات المشروعات الصغيرة غير الزراعية في المناطق الريفية.	كتيب "ابدأ مشروعك" للمناطق الريفية*

(١) المنشورات الملحقة بعلامة * تمت دراستها لتستخدم في برنامج التدريب "صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدماً".

٢- مواد التدريب الخاصة ببرنامج "حسن مشروعك"

متوفر باللغة التالية	يستخدم من قبل/ لأجل	عنوان الكتاب/ المواد
الإنكليزية	تم إعداده لمدراء المنظمات الشريكة أو الأشخاص المهتمين بضمون مواد التدريب لبرنامج "حسن مشروعك" بشكل عام	كتيب العناصر الرئيسية * الخاصة ببرنامج "حسن مشروعك" (جميع أدلة حسن مشروعك ضمن كتيب واحد باستثناء دليل إدارة الأشخاص)
الفيثنامية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كمواد تدريبية خلال دورة تدريب صاحبات المشروعات لبرنامج "ابدأ مشروعك" لتضيفه المنظمات كوحدة منفصلة ضمن برامجها التدريبية العادية المخصصة لمجموعاتها المستهدفة.	الشراء
الفيثنامية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كمواد تدريبية خلال دورة تدريب صاحبات المشروعات لبرنامج "ابدأ مشروعك" لتضيفه المنظمات كوحدة منفصلة ضمن برامجها التدريبية العادية المخصصة لمجموعاتها المستهدفة.	مراقبة الاحتياطي
الفيثنامية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كمواد تدريبية خلال دورة تدريب صاحبات المشروعات لبرنامج "ابدأ مشروعك" لتضيفه المنظمات كوحدة منفصلة ضمن برامجها التدريبية العادية المخصصة لمجموعاتها المستهدفة.	التسويق
الفيثنامية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كمواد تدريبية خلال دورة تدريب صاحبات المشروعات لبرنامج "ابدأ مشروعك" لتضيفه المنظمات كوحدة منفصلة ضمن برامجها التدريبية العادية المخصصة لمجموعاتها المستهدفة.	التكلفة
الفيثنامية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كمواد تدريبية خلال دورة تدريب صاحبات المشروعات لبرنامج "ابدأ مشروعك" لتضيفه المنظمات كوحدة منفصلة ضمن برامجها التدريبية العادية المخصصة لمجموعاتها المستهدفة.	مسك (تنظيم) السجلات
الفيثنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كمواد تدريبية خلال دورة تدريب صاحبات المشروعات لبرنامج "ابدأ مشروعك" لتضيفه المنظمات كوحدة منفصلة ضمن برامجها التدريبية العادية المخصصة لمجموعاتها المستهدفة.	إدارة الأشخاص
الفيثنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين وصاحبات المشروعات كمواد تدريبية خلال دورة تدريب صاحبات المشروعات لبرنامج "ابدأ مشروعك" لتضيفه المنظمات كوحدة منفصلة ضمن برامجها التدريبية العادية المخصصة لمجموعاتها المستهدفة.	الأشخاص والإنتاجية

٣- أدلة المدربين:

متوفر باللغة التالية	يستخدم من قبل/الأجل	عنوان الكتاب/المواد
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين لاستخدامه خلال وبعد دورة تدريب صاحبات المشروعات على برنامج "ابدأ مشروعك" الخاص بزيادة التوعية حول مجال الأعمال.	دليل تطبيق برنامج "ابدأ مشروعك"*
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين لاستخدامه خلال وبعد دورة تدريب صاحبات المشروعات على برنامج "ابدأ مشروعك" (أو لاستخدامه في وحدة معينة خاصة ببرنامج "حسن مشروعك") ذات العلاقة بالوحدات التالية: التسويق. مراقبة الاحتياطي. الشراء. التسعير. ومسك (تنظيم) السجلات.	دليل تطبيق برنامج "حسن مشروعك"
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين لاستخدامه خلال وبعد دورة تدريب صاحبات المشروعات على برنامج "ابدأ مشروعك" (أو لاستخدامه في وحدة برنامج "حسن مشروعك" الخاص بالإداريين فقط).	دليل المدربين للإداريين في برنامج "حسن مشروعك"
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للاستخدام مع دليل تطبيق برنامج حسن مشروعك. على المدربين استخدامه قبل ورشة تدريب صاحبات المشروعات حول برنامج "حسن مشروعك" (أو لكي يتم استخدامه في وحدة برنامج "حسن مشروعك" الخاصة بالأشخاص والإنتاجية فقط) خلال وبعد الورشة.	دليل المدربين حول الأشخاص والإنتاجية
الفيتنامية	تم إعداده لكي يستخدمه المدربون قبل ورشة تدريب صاحبات المشروعات حول برنامج "ابدأ مشروعك" (الوعي في مجال الأعمال ووضع الخطط للمشروع) وخلال وبعد الورشة لصاحبات المشروعات غير الزراعية الصغيرة في المناطق الريفية.	دليل مدربي برنامج "حسن مشروعك" في المناطق الريفية
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمدربين الرئيسيين لاستخدامه قبل وخلال ورشة تدريب المدربين حول الوعي في مجال الأعمال وتطوير خطط العمل للمشروع الخاصة ببرنامج "ابدأ مشروعك".	دليل المدربين الرئيسيين لورشة برنامج "ابدأ مشروعك" لتدريب المدربين
	تم إعداده للمدربين الرئيسيين لاستخدامه قبل وخلال ورشة تدريب المدربين حول برنامج "حسن مشروعك".	دليل المدربين الرئيسيين لورشة برنامج "حسن مشروعك" لتدريب المدربين
الإنكليزية والفيتنامية	دليل للمدربين الرئيسيين حول كيفية تنظيم ورشات عمل عن التسويق لبرنامج "ابدأ وحسن مشروعك" للمنظمات الشريكة/ المدربين.	دليل المدربين الرئيسيين لتسويق برنامج "ابدأ وحسن مشروعك"
الفيتنامية والإنكليزية*	تم إعداده للمدربين الرئيسيين لاستخدامه قبل وخلال برنامج تدريب المدربين حول مهارات التيسير.	دليل المدربين الرئيسيين لبرنامج التدريب على مهارات التيسير المتقدمة

٤- أدوات الاستشارة ودعم التدريب:

متوفر باللغة التالية	يستخدم من قبل / لأجل	عنوان الكتاب/ المواد
الفيتنامية	تم إعداده لفريق العمل. والمنسقين. والمدربين الرئيسيين في غرفة التجارة والصناعة في فيتنام لاستخدامه خلال وبعد ورشات العمل الخاصة بالمدربين وصاحبات المشروعات. كمرجع لخدمات تنمية المشروعات القائمة في فيتنام.	دليل النصح والمساعدة متوفر لمناطق: • جنوب فيتنام. • وسط فيتنام. • شمال فيتنام.
الإنكليزية والفيتنامية	تم إعداده للمدربين لكي يتم توزيعه على صاحبات المشروعات الخاضعات لتدريب برنامج "ابدأ وحسن مشروعك". للحصول على معلومات عملية وميسرة حول طلبات الحصول على قروض	كيفية الحصول على قرض صغير للمشروع
الإنكليزية والفيتنامية	تم إعداده لفريق عمل غرفة التجارة والصناعة الفيتنامية. والميسرين. والمدربين الرئيسيين. للاستشارة من أجل فهم أفضل لاحتياجات تسليف صاحبات المشروعات وأنظمة التسليف ذات النطاق الضيق	دليل الاستشارات حول برامج التسليف والعمليات البنكية
الإنكليزية والفيتنامية	تم إعداده للمدربين كأداة عملية للاستعداد لما بعد دعم التدريب الدقيق الخاص بصاحبات المشروعات الخاضعات لبرنامج "ابدأ وحسن مشروعك"	دليل ما بعد دعم التدريب
الإنكليزية والفيتنامية	تم إعداده للقراءة على صعيد فردي و/أو لاستخدامه كأداة تدريب في ورشات العمل للمدربين حول كيفية تسويق برنامج "ابدأ وحسن مشروعك" ولتشجيع الطلب على التدريب.	تسويق برنامج "ابدأ وحسن مشروعك"
الفيتنامية	تم إعداده للمدربين من أجل تحفيز استخدام تمارين "كسر الجليد" أو تمارين "الاستعداد" في ورشات عمل برامج تدريب "ابدأ مشروعك" و "حسن مشروعك".	دليل كسر الجليد الخاص ببرنامج "ابدأ وحسن مشروعك"
الإنكليزية والفيتنامية	تم إعداده على صعيد فردي و/أو كمواد تدريب في ورشات العمل حول تطوير مهارات التيسير الخاصة بمدربي برنامج "ابدأ وحسن مشروعك".	دليل مهارات التسهيل المتقدمة
الإنكليزية والفيتنامية	تم إعداده للمدربين المتقدمين كقراءة خلفية حول مسائل تطوير المشروعات البالغة الصغر والصغيرة. والممارسات الدولية الجيدة... إلخ.	قراءات خلفية للمدربين الرئيسيين
الإنكليزية والفيتنامية	تم إعداده للمدربين الرئيسيين. وللمدربين خلال وبعد ورشات عمل برنامجي "ابدأ مشروعك" و "حسن مشروعك" لفهم وإدراك العمليات التجارية بشكل أفضل ضمن بيئة تنافسية.	لعبة برنامج "ابدأ وحسن مشروعك"

٥- أدلة إدارة برنامج "ابدأ وحسن مشروعك":

متوفر باللغة	يستخدم من قبل/الأجل	عنوان الكتاب/المواد
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده لفريق عمل غرفة الصناعة والتجارة الفيتنامية الذي يعمل على برنامج "ابدأ وحسن مشروعك" والمدربين الرئيسيين. ويتضمن توجيهات داخلية لوضع الخطط وإدارة برنامج "ابدأ وحسن مشروعك" على الصعيدين الوطني والإقليمي.	دليل إدارة برنامج "ابدأ وحسن مشروعك" الخاص بغرفة الصناعة والتجارة الفيتنامية
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمنظمات الشريكة. ويتضمن توجيهات لوضع الخطط وإدارة برنامج "ابدأ وحسن مشروعك" من قبل المنظمات الشريكة.	دليل المنظمات الشريكة

٦- مواد البث الإذاعي لبرنامج "حسن مشروعك":

متوفر باللغة	يستخدم من قبل/الأجل	عنوان الكتاب/المواد
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده لقائد المجموعة الدراسية من أجل التخطيط وتسهيل عملية التعلم في مجموعة الدراسة خلال وبعد البث الإذاعي	دليل لقادة المجموعات الدراسية
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده للمشاركين في المجموعة الدراسية. ويشرح برنامج "ابدأ وحسن مشروعك" الذي يبث على الهواء حيث يشير إلى المواضيع الخاصة ببرنامج التدريب الإذاعي	دليل الدراسة الذاتية
الفيتنامية والإنكليزية	تم إعداده لموظفي غرفة الصناعة والتجارة الفيتنامية وغيرهم من الشركاء الاجتماعيين بمثابة توجيهات حول كيفية بلوغ صاحبات المشروعات طرق الإدارة العصرية وإطلاعهن على برامج التدريب الخاصة بمهارات إدارة المشروع عبر الإذاعة ومجموعات الدراسة. يشرح كيف يتم إعداد وإدارة برنامج "حسن مشروعك" الذي يبث عبر الإذاعة كما يشرح كيفية إنتاج برنامج إذاعي خاص بـ "حسن مشروعك" الذي يبث على الهواء.	دليل الإدارة العصرية

قام مكتب منظمة العمل الدولية بالقاهرة
بتعديل النسخة العربية من هذا الدليل
بدعم من المشروعات الممولة من الجهات التالية

الطريق إلى الأمام بعد الثورة: العمل اللائق للمرأة
في مصر وتونس



MINISTRY FOR FOREIGN
AFFAIRS OF FINLAND

مشروع مكافحة أسوأ أنواع عمالة الأطفال

برنامج مكافحة عمل الأطفال الخطر



unicef



وظائف لائقة لشباب مصر - معاً بالعمل
نحقق الأمل

Canada

خلق بيئة مواتية للإعتراف بالمبادئ والحقوق
الأساسية في العمل داخل مصر وتطبيقها



وظائف لائقة لشباب مصر - معاً لمواجهة
التحدي في قطاع الزراعة

Australian
Aid



توفير بيئة ملائمة لتفعيل المبادئ الأساسية
وحقوق العمل للمرأة في مصر



Creating a Conducive
Environment for the Effective
Recognition and Implementation
of Fundamental Principles and
Rights at Work in Egypt



الفريق الفني للعمل اللائق لدول شمال أفريقيا
مكتب منظمة العمل الدولية بالقاهرة
٩ شارع د. طه حسين، الزمالك، القاهرة، ج.م.ع
تليفون : ٢٢٧٢٦٩٢٩٠ / ٢٢٧٣٥٥١٧٦ / ٠٠٢٠
فاكس : ٢٢٧٩٦٠٨٨٩ / ٢٢٧٣٦٢٣٥٨ / ٠٠٢٠
البريد الإلكتروني: cairo@ilo.org