



الحوار الاجتماعي

كاًداة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية

(مفهومه - دوره - أهدافه)

د. مجدي عبد الله شراره

**المحوار الاجتماعي
كأداة لتعزيز التنمية الاقتصادية
والاجتماعية**

(مفهومه - دوره - أهدافه)

دكتور
مجدى عبد الله شراره



Egypt Office

الحوار الاجتماعي

كأداة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية

إعداد د. مجدي عبد الله شراره *

نشر من قبل مؤسسة فریدریش ایبرت (مکتب مصر)
حقوق الطبع © ٢٠١٥ محفوظة لمؤسسة فریدریش ایبرت
جميع الحقوق محفوظة
تمت الطباعة بجمهورية مصر العربية
أصدر من قبل مؤسسة فریدریش ایبرت (مکتب مصر)

* هذا الكتاب لا يعبر عن رأى مؤسسة فریدریش ایبرت و يتحمل المؤلف كامل المسؤولية
عن محتوى الكتاب

ملحوظة للعلامة التجارية:

العلامة التجارية و شعار مؤسسة فریدریش ایبرت و مؤسسة فریدریش ایبرت
(مکتب مصر)
مملوكة من قبل: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.
و تستخدم بموجب ترخيص من قبل مالك العلامة التجارية.

رقم الإيداع : ٢٥٩٠٢ / ٢٠١٥

نسخة مجانية
www.fes-egypt.org

حول مؤسسة فريدريش إيرت في مصر

استلهماماً من أهداف مؤسسة فريدريش إيرت العامة و المتمثلة في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والدعوة إلى حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، بدأت المؤسسة عملها في مصر منذ عام ١٩٧٦. يعمل المكتب بالتعاون مع شركاء محليين في إطار اتفاقية مبرمة مع الحكومة المصرية. هذه الاتفاقية تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ١٣٩/١٩٧٦ و موافقة البرلمان المصري. وقد تم تجديد هذه الاتفاقية عام ١٩٨٨ و تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ٢٤٤/١٩٨٩.

كانت المطالبة بإحداث تغيير اجتماعي وسياسي جوهري هي المحرك وراء الثورة المصرية سنة ٢٠١١. وسيكون التعامل مع هذه المطالب هو التحدي الأساسي أمام المعنيين والمجتمع المصري بأسره على مدار السنوات القادمة و مؤسسة فريدريش إيرت على أتم الاستعداد لمساعدة الشعب المصري أثناء هذه العملية الانتقالية.

تعاون مؤسسة فريدريش إيرت مع الشركاء المصريين في مجالات:

- البيئة والتنمية المستدامة
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- تمكين الشباب و المرأة
- التعاون وال الحوار الدولي

مؤسسة فريدريش إيرت

مكتب مصر

٤ شارع الصالح أيوب
١١٢١١ الزمالك، القاهرة - مصر

ت: ٠٠٢٠٢ ٢٧٣٧١٦٥٦-٨
ف: ٠٠٢٠٢ ٢٧٣٧١٦٥٩

Email: fes-egypt.org
www.fes-egypt.org

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٧	أهمية هذا الكتاب
٩	خطة الكتاب
١١	مقدمة
١٥	الفصل الأول : نشأة وتعريف ومفهوم الحوار الاجتماعي
٢٧	الفصل الثاني : أهمية وأهداف الحوار الاجتماعي
٤٥	الفصل الثالث : ضوابط وأركان وشروط الحوار الاجتماعي
٥٧	الفصل الرابع : أشكال وأنواع ومستويات الحوار الاجتماعي
٧١	الفصل الخامس: ايجابيات وسلبيات الحوار الاجتماعي
٩٥	الفصل السادس: الطريق إلى حوار ناجح
١٢٧	الفصل السابع: المهارات والمفاهيم الأساسية للإقناع والحوار
١٦٣	الفصل الثامن: الحوار الاجتماعي في الاتفاقيات والمعاهدات الدولية والعربية والمصرية
١٨٥	الفصل التاسع: دور أطراف العمل الثلاثة (النقابات العمالية- الحكومة- أصحاب الأعمال) في الحوار الاجتماعي
٢٠٥	المراجع

أهمية هذا الكتاب:

- إن هذا الكتاب يعد محاولة لتقديم مفهوم جديد وإضافة متميزة إلى موضوع الحوار الاجتماعي على الصعيد الأكاديمى و الميدانى في بيئة تحتاج إلى استكشاف هذا الموضوع وتسلیط الضوء عليه.
- إن الكم الهائل من الكتابات في الغرب، والشّح الذي يقابلها في العالم العربي باستثناء بعض الدراسات والكتابات، والمؤلفات والمراجع التي تناولت موضوع الحوار الاجتماعي.
- لا يعني بأى حال من الأحوال عدم ملائمة هذا الموضوع للبيئة العربية بصفة عامة والبيئة المصرية بصفة خاصة، وإنما يقع التقصير على عاتق الأكاديميين والمديرين في محاولة استكشاف وتوظيف هذه المفاهيم، ومعرفة نتائجها وآثارها على المستوى الأكاديمى و العلمى.
- وبالرغم من أن الحوار موجود منذ بدء الخليقة. إلا انه أصبح اليوم يحتل أهمية كبرى في ظل عصر يتسم بالسرعة والتميز والتطور والتحول بسرعة كبيرة، وأصبحت العلاقات متشابكة، وأدت التكنولوجيا المتغيرة في كافة المجالات إلى جعل العالم قرية صغيرة يسعى كل من فيها إلى الحوار حل كافة المشاكل والمنازعات من أجل تحقيق الأهداف والمصالح في إطار مقبول من كل الأطراف.
- ولو نظرنا إلى علاقاتنا مع الآخرين نجد أن أكثر من ٨٠٪ من تواصلنا مع الآخرين يكون صورة من صور الحوار في أهدافه المختلفة، ولما كانت حياة الإنسان تعتمد بشكل كبير وأساسى على التواصل مع الآخرين ونتيجة لما يمثله الحوار من نسبة كبيرة في هذا التواصل ، فمن المتوقع أن يقدم هذا

الكتاب جهداً مختلفاً نوعاً ما من خلال النظر إلى مفهوم الحوار الاجتماعي بصفته مفهوماً متصلةً ومرتبطةً مع أطراف الحوار سواءً كان هذا الحوار بين الأب وأبنائه، أو الزوج وزوجته، أو بين العامل ورب العمل، أو بين الرئيس ومرؤوسه، أو بين أطراف العمل الثلاثة (أصحاب العمل - الحكومة - العمال).

■ فلا يمكن بأى حال من الأحوال لفكرة الحوار أن تطبق وتنتج في أي مجال في ظل غياب أحد أطراف العمل الثلاثة، سواءً بقصد أو بدون قصد.

■ ومن هنا يرى الكاتب أن يقدم بين يدي القارئ، سواءً أكان باحثاً أم مديرًا أم صاحب عامل أم عاملًا في المؤسسات الخاصة أو العامة كتاباً حول المهارات والآداب التي من شأنها أن تفيينا في الحوار الاجتماعي كأداة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فمعظم المشاكل التي نعيشها تكون ناتجة عن أزمة في الحوار وافتقار لتلك المهارات الهامة في عملية الحوار .

خطة الكتاب:

يقع هذا الكتاب في تسع فصول شملت مفاهيم متنوعة ذات صلة بشكل مباشر وغير مباشر في موضوع الحوار الاجتماعي الذي يعد بمثابة مفهوماً اجتماعياً معاصرًا.

هذا وقد تم تخصيص الفصل الأول لتعريف الحوار الاجتماعي من خلال استعراض نشأة الحوار وما هو الحوار؟ ومفهوم الحوار الاجتماعي. أما الفصل الثاني فيوضح أهمية وأهداف الحوار الاجتماعي من خلال استعراض أهمية الحوار بين الأطراف، وأهمية الحوار في تحقيق التوازن في علاقات العمل، وتم استعراض المفاوضة الجماعية كأحد أهم أدوات الحوار الاجتماعي ثم أهداف وغايات الحوار الاجتماعي.

أما الفصل الثالث فقد تم إفراده للحديث عن أركان وشروط الحوار الاجتماعي.

والفصل الرابع يتحدث عن أشكال وأنواع ومستويات الحوار الاجتماعي من خلال استعراض أشكال الحوار الاجتماعي والثلاثية وأنواع الحوار الاجتماعي ثم تم التطرق إلى مستويات الحوار الاجتماعي.

والفصل الخامس يشرح ايجابيات وسلبيات الحوار الاجتماعي. من خلال استعراض أسباب نجاح الحوار، وخصائص الحوار الإيجابي، وأثر الحوار في ترابط المجتمع، ومحاور فشل الحوار، وألوان من الحوار السلبي.

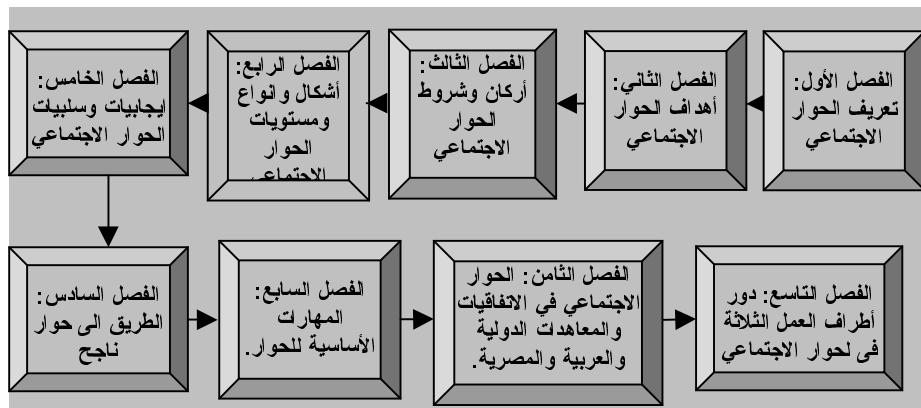
والفصل السادس الذي ينتقل للحديث عن الطريق إلى حوار ناجح، من خلال استعراض السمات الشخصية للمحاور، ومعايير المحاور الجيد، وأيضاً مهارات الحوار وآليات تنفيذ الحوار.

أما الفصل السابع فقد تم إفراده للحديث عن المهارات الأساسية للحوار، من خلال استعراض مهارة الاستماع، ومهارة الإنصات، ومهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة القراءة.

أما الفصل الثامن من الكتاب فقد تم إفراده للحديث عن الحوار الاجتماعي في الاتفاقيات والمعاهدات الدولية والعربية والمصرية، من خلال استعراض المصادر الدولية، وعرض الاتفاقيات والتوصيات الصادرة عن منظمة العمل الدولية، ثم تطرقنا إلى المصادر العربية، من خلال الاتفاقيات الصادرة عن منظمة العمل العربية، وأخيراً تم استعراض المصادر المصرية، من خلال التطرق إلى المواد التي تناولتها قوانين العمل المختلفة، وقرارات رئيس مجلس الوزراء، وأيضاً الدستور المصري.

أما الفصل الأخير، الفصل التاسع فقد تم إفراده للحديث عن دور أطراف العمل الثلاثة في الحوار الاجتماعي (النقابات العمالية- الحكومة- منظمات أصحاب العمل). ويختتم الكتاب بخلاصة تبين بشكل مختصر العناصر والمفاهيم الأساسية التي تم شرحها في الفصول التسعة.

ويوضح النموذج الآتي الفصول التي سنتناولها في الكتاب:



مقدمة:

لقد خلق الله تعالى الإنسان ناطقاً مفكراً محباً للدفاع عن نفسه إذا تعرض للجدل أو النقاش ، أو تبادل الأفكار والآراء ، وهذه النزعة الدافعية تتفاوت حسب تفاوت العقول ، واختلاف الآراء والأفكار والمعتقدات ، مما يكون له الأثر الفعال فيما يجري بين الناس من حوارات ومناظرات ومجادلات ، فالحوار ينطلق من تأثيرات وأحساس تجيش في النفس لإظهار مبدأ ، أو تصحيح خطأ أو نصرة حق ، أو غير ذلك مما جعلت عليه النفس البشرية.

ولقد خلق الله الإنسان مهيئاً للحوار وقدراً عليه إذ علمه الكلام الذي لا يتم حوار لفظي بدونه، وجعل له الحواس التي تمكّنه من التواصل مع من يحاوره، ووّهبه العقل الذي هو أساس الحوار ، وميّزه بحرية الحوار ليحاور ، من شاء بما يشاء ، أو لا يحاور؛ وحبب إليه الحوار بأن جعله وسيلة لتحقيق أهدافه بتكلفة أقل من نقشه وهو الصراع والاقتتال .

وافتزن مجيء الإنسان إلى هذا الوجود بسلسلة من الحوارات تتبع القول بأن مجئه كان محفوفاً ببيئة حوارية، فقبيل خلق الإنسان كان الحوار الإلهي مع الملائكة بخصوص استخلاف الإنسان، وبعد خلق الإنسان امتد واتسع الحوار الإلهي - وما زال موضوعه الإنسان - ليشمل الإنسان نفسه، ثم كان حوار إبليس والإنسان والذي نسي خلاله الإنسان وصايا الله له بشأن إبليس فدفع ثمن ذلك النسيان ، وأعقب ذلك حوار العتاب الذي جرى بين الله والإنسان - فيما يشكل درساً عظيماً في المسألة الحوارية - و الذي انتهى بتوبة الإنسان فتاتب عليه الله. وكلمة الحوار كلمة جميلة رقيقة، تدل على التفاهم والتفاوض والتجانس، وقد ذكره الله سبحانه وتعالى في كتابه العظيم.

قال تعالى: (قال له صاحبه وهو يحاوره) {سورة الكهف: ٣٧} ،

وقال تعالى: (وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَحَاوُرَكُمَا) [سورة المجادلة: ١].

يوم أن تحاور سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام مع المرأة الضعيفة المسكينة التي تشكو من زوجها، فسمع الله هذا الحوار - وسع سمعه السموات والأرض جل في علاه - ونحن بحاجة إلى الحوار؛ ليفهم بعضنا بعضًا، نحاور بعضنا بعضًا، ونتحاور مع الآخرين فنتحاور مع أبنائنا ونتحاور مع أهلانا ونتحاور مع جيراننا ونتحاور مع أصدقائنا ونتحاور مع من نختلف معهم.

وهنا يأتي الحوار ليعطي للاختلاف بعداً إنسانياً يضمه في شكله الطبيعي، ولا يسمح له بالتحول إلى طاقة تدميرية، بل أن الحوار يخفض من مستوى سلبيات الاختلاف، ويرفع من مستوى إيجابياته ليكون الاختلاف في هذا الإطار رحمة ودافعاً للإصلاح والمراجعة المستمرة، وهذا البعد يمنح الحوار مضموناً مصيريَاً وموقعاً مهماً في استمرار الحياة بطعمها المستقر وإبقاء الجنس البشري بمستوى ما حباه الله من عقل وقدرة على التفكير والاختيار.

إن الحوار أداة للكشف عن الحقائق والأشياء الخفية، ومن خلاله تتم الإجابة عن كثير من علامات الاستفهام والإشكالات العالقة في الذهن، أو تزيد من القناعات الذاتية، كما يمكن من خلاله كشف الباطل ودحض وكشف مؤثرات بطلانه ودلائله، وبشكل مجمل فإن الحوار ينضح الأفكار والقرارات، ففي الجانب الفكري والثقافي مثلاً ينمى الحوار الأفكار ويعمقها، وينقيها مما يعلق بها من انحراف أو جمود أو شوائب، ويحرك العقل باتجاه الإبداع والتجديد والتحرر، في الحدود التي تفرضها مرجعية الاختلاف .

والذي يستقرئ مسار الحوار مع الآخر عبر التاريخ البشري يلاحظ أنه ليس فقط أكثر وعيًا بأهمية الحوار وإنما أيضًا أكثر تمسكاً والتزاماً به في

التفاعل مع الآخر وحل الخلافات والنزاعات معه وأكثر وعيًا بالتكلفة العالية والعواقب الوخيمة للصدام والصراع خاصة مع النطمور المرعب في أسلحة الصراع والاقتتال - وبالتالي أكثر نفوراً منه.

ومن مظاهر تسامي الوعي بأهمية الحوار والتمسك به ورفض الصدام والنفور منه ، التكاثر الملحوظ للجهات والمنظمات والمؤسسات المحلية والدولية التي تتبنى الحوار وتدعوه إليه.

ويحتل الحوار الاجتماعي مكانة هامة في تنظيم العلاقات المهنية باعتباره إحدى الركائز الأساسية لتطوير وتحسين ظروف العمل وإقرار السلم الاجتماعي بمختلف الوحدات الإنتاجية وقد ساعد انتشار مفاهيم الديمقراطية والمساواة وحقوق الإنسان على تطوير مفهوم الحوار الاجتماعي.

ويعتبر الحوار الاجتماعي أداة هامة لتحريك وتنشيط الحياة الاقتصادية وتوفير المناخ الملائم لتطوير الإنتاج وتمكين المنشآت من مواجهة التحديات الاقتصادية التي تفرضها العولمة والتنافسية.

وقد سعت كل من منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية منذ نشأتهم إلى تعزيز آليات الحوار والتفاوض، من خلال:

■ الاتفاقيات والتوصيات الصادرة عنهما.

■ دعوة الدول الأعضاء إلى اعتماد آليات للحوار والتشاور ضمن تشريعاتها الوطنية.

■ حث الدول الأعضاء على نهج مبدأ التشارك بين الفرقاء الاجتماعيين في إدارات الخلافات وبناء التوافقات، والتحلي بالمسؤولية لتجاوز الأزمات الاقتصادية والاجتماعية الطارئة.

وذلك بهدف إقرار العدالة الاجتماعية وتعزيز الحقوق الأساسية للعمال وتطوير العلاقات المهنية ومواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الأول

نشأة وتعريف ومفهوم الحوار الاجتماعي

نشأة الحوار:

إن الإنسان بطبيعة اجتماعي ، لأنه يميل إلى الاجتماع بغيره من بنى جنسه لاحتياجه إليه ، ولا يعرف كل منهما مراد صاحبه إلا بالحوار والبيان ، لكون الحوار والجدل ضرباً من ضروب البيان ، وهو قديم في الخليقة وسيظل باقياً إلى يوم الدين ما دام هناك عقل ومعتقدات وقضايا وتبين في الآراء .

ويعتبر الحوار والجدل ظاهرة عالمية لوجوده في غير الأجناس البشرية كالملائكة والجن ، وقد جعل الله تعالى الإنسان مفكراً وناطقاً وهذا يدفعه إلى الإفصاح بما في داخله من أفكار وخاصة في مواقف الحوار الذي يقوم على برهنة أو معارضة ، وكل ذلك موجود في فطرة الإنسان ، ولا يمكن أن يخلو بشر عنده القدرة على البيان من الحوار والجدل ، لأنه يعبر بما في نفسه من بيان بصرف النظر عن طبيعة هذا البيان وبواعثه ، لأن النفس البشرية مخلوقة على حب الدفاع عنها ، وتقرير مطالبها .

إن تفاوت العقول واختلاف الآراء والأفكار والملل له أثر فعال فيما يجري بين الناس من حوارات ومناظرات وجدل ؛ لما يجيش في النفس من تأثيرات وأحساس إلاظهار مبدأ أو نصرة حق أو تصحيح خطأ أو غير ذلك مما تعودت عليه النفوس البشرية ، وبأى دافع كان هذا الحوار ، فالجدل ضرورة حتمية لأنه طبيعة في الفطرة الإنسانية .

إن وجود الإنسان نفسه دفع الملائكة للتساؤل عندما أخبرهم الله تعالى بقوله: «إِنَّي جَاعَلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيقَةً» رغبوا في البيان والمعرفة والاسترشاد . فقالوا : «قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُقْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدَّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنَّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ». ولذلك يعتبر أول من سن الجدال الملائكة صلوات الله عليهم وأول من أظهر الخلاف وركب العناد إبليس وذلك باستخدامه القياس الإبليسى الباطل .

ما هو الحوار؟

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعالة، ولأنَّ الخلاف صبغة بشرية فإنَّ الحوار من شأنه تقرير النقوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. إنَّ في ثاباً الحوار فوائد جمةٌ نفسيةٌ وتربيويةٌ واجتماعيةٌ تعود على المحاور بالنفع. وتنظم القوانين الوضعية (قوانين العمل والضمان الاجتماعي) على سبيل المثال العلاقات بين الأطراف المختلفة ذات المصالح المشتركة والمتضاربة وعملياً فإنَّ هذه القوانين تعكس في مرحلة من المراحل توازن القوى بين هذه الأطراف لكنها لا تعكس بالضرورة العدالة المطلوبة.

في ضوء ذلك ومع تراجع حدة الصراع القائم على أساس طبقى مع انهيار النموذج الذي كان قائماً في منظومة الدول الاشتراكية بدأت أطراف الإنتاج المختلفة والتي تشارك في مصالحها وتتضارب، بالبحث عن وسائل جديدة تستطيع من خلالها تحقيق حد أدنى من التفاهم لتحقيق ما يمكن الاتفاق عليه وتدرك ما ينبغي للآليات القانونية والتشريعية القائمة.

مفهوم الحوار الاجتماعي:

ليس هناك مفهوم دقيق متطرق عليه للحوار الاجتماعي حيث ينظر البعض إلى هذا الحوار نظرة شاملة تعكس أي مفاوضة أو مشاوراة من أي نوع داخل المجتمع تقوم بها جميع فئاته أو بعضها من أجل صياغة قرارات تحقق مصلحة المجتمع المعنى ، ويمكنها أيضاً بمعنى أشمل أن تغطي مواضيع من أية طبيعة كانت، ولكنها تهدف إلى التركيز على مواضيع مختلفة مرتبطة بالمجتمع كالاقتصاد والتعليم والصحة والعمل.

على أن التعريف الأكثر دقة وتحديداً للحوار الاجتماعي يرتبط بالفئات الاجتماعية ذات المصالح المتضاربة والتي قد تؤدي العلاقات فيما بينها إلى قيام نزاعات قد تكون نتيجتها نشوء اضطرابات اجتماعية إذا لم يتم التوصل إلى

حلول سريعة لها وإلى انعكاسات سلبية على الاقتصاد وعلى الاستقرار الاجتماعي وللهذا السبب فإن العناصر الرئيسية للحوار الاجتماعي بمفهومه الراهن و التي يجري التركيز على ضرورة اشتراكها في هذا الحوار هي أطراف العمل الثلاثة (أصحاب العمل - الحكومات - العمال).

تعريف الحوار الاجتماعي:

للحوار دور رئيسي في عملية الاتفاق وتصحيح الأفكار الخاطئة وتبني أفكارا صحيحة موضوعية بدون تحيز ذاتي بعيد عن الحق والحوار الصادق يؤدي إلى الإفصاح عن كل ما يدور في الذهن بصدق الموضوع المتحاور وهذا الحوار ينبه الإنسان لما يفضله الآخر وما ينفيه وهذا الحوار يؤدي في نهايته إذا كان صادقا وموضوعيا على حل جميع القضايا بشكل عادل.

والحوار الاجتماعي هدف الوصول إلى الحقيقة لأن الحوار الاجتماعي الموضوعي يؤدي في نهايته إلى آلية اتفاق معينة بصدق قضايا معينة والإتفاق يؤدي إلى التفاهم والتفهم للطرف الآخر ماله وما عليه وبموجب التفاهم تخلق علاقات مبنية على الاحترام المتبادل.

تعريف الحوار:

الحوار: أصله من الحور وهو الرجوع عن الشيء والى الشيء.
والمحاورة: مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة، أي يراجعه الكلام مع عدم التسليم بكل ما يقوله الطرف الآخر.

■ أما الحوار في الاصطلاح اللغوى:

فهو نشاط عقلى ولفظى يقدم المتحاورون الأدلة والحجج والبراهين التي تبرر وجهات نظرهم بحرية تامة من أجل الوصول إلى حل لمشكلة أو توضيح لقضية ما .

■ وبمنظور علم الاتصال يمكن القول إن الحوار :

هو تلك العملية الاتصالية التي يتفاعل خلالها طرفان عملية الحوار (المرسل) و (المستقبل) أو (المحاور) و (المحاور)، ذهنياً ونفسياً وسلوكياً، من خلال تبادل الحديث أو طرح التساؤلات وتقديم إجابات عليها لتحقيق أهداف محددة.

ويقاوِت تعرِيف ومفهوم الحوار الاجتماعي من بلد إلى بلد طبقاً لطبيعة المسائل الاقتصادية والاجتماعية والمستوى الثقافي الخ...
وهناك تعاريف كثيرة للحوار الاجتماعي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ١- في تعرِيف «الحوار الاجتماعي» كلمتان: (الحوار - الاجتماعي).

أ - الحوار:

هو كل تبادل للآراء والأفكار والمعلومات والتحاليل بين طرفين اثنين أو أكثر من أجل الوصول إلى اتفاق.

ب - الاجتماعي:

- يتعلّق بالعلاقة أو العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد عن طريق ممثليهم (منظمات العمال ومؤسسات أصحاب الأعمال)
 - فرد ومجموعة (صاحب العمل والعمال)
 - بين أجزاء ومسئوليهم (العمال والحكومة)

(المقصود هنا هي العلاقة الاجتماعية للعمل)

- العلاقة التي تنشأ بين المجتمع والأشخاص المشكلين له وتكون حول ظروف الحياة والمعيشة المادية والثقافية ككل.
- العلاقة بين مختلف الطبقات المشكلة للمجتمع.
- والأمر يتعلق هنا ببناء مشروع مجتمع لكل بما فيها طبيعة الدولة.
- ٢- الحوار:** هو عملية تبادل الأفكار حول موضوع معين بين شخصين أو أكثر مع طرح الأدلة لكل فكرة وذلك لتوضيح الأفكار للطرف الآخر.
- ٣- الحوار:** هو مراجعة الكلام بين طرفين بطريقه متكافئة، ينتقل من الأول إلى الثاني، ثم يعود إلى الأول وهكذا دون أن يكون بين هذين الطرفين ما يدل بالضرورة على وجود خصومه أو تعصب".
- ٤- الحوار:** هو:محادثة بين شخصين أو فريقين،حول موضوع محدد لكل منهما وجهة نظر خاصة به،هدفها الوصول إلى الحقيقة أو إلى أكبر قدر ممكن من تطابق وجهات النظر،بعيداً عن الخصومة أو التعصب،بطريق يعتمد على العلم والعقل،مع استعداد كلا الطرفين لقبول الحقيقة ولو ظهرت على يد الطرف الآخر.
- ٥- الحوار الاجتماعي** يمكن أن يعني أية مفاوضة أو مشاوره أو أي نوع آخر من التفاعل داخل المجتمع،تضطلع بها جميع فئات المجتمع أو بعضها من أجل صياغة توصيات أو اتخاذ قرارات تحقق مصلحة المجتمع المعنى. ويمكنها أيضاً بمعناها الأشمل أن تغطي مواضيع من أية طبيعة كانت، ولكنها تهدف عادة إلى التركيز على مواضيع مرتبطة بالمجتمع مثل الاقتصاد والتعليم والصحة وظروف العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على المجتمع ككل.
- ٦- الحوار الاجتماعي** من وجهة نظر منظمة العمل الدولية يعرف بأنه :
"الحوار الاجتماعي يضم كل أشكال التفاوض والتشاور أو حتى مبادلة المعلومات بين ممثلي الحكومات وأرباب العمل والعمال، وفقاً لأشكاله مختلفة، حول كافة المسائل ذات المصلحة المشتركة المتعلقة بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية " .

مصطلحات ترتبط بالحوار:

١- الجدل:

هو دفع المرء خصم عن طريق إفساد قوله بحجة أو شبهة أو تصحيح كلامه، أو هو إلزام الخصم والتغلب عليه عن طريق إقامة الحجة والإثبات بالدليل.

والحوار والجدل يلتقيان في أنهما حديث أو مناقشة بين طرفين لكنهما يفترقان بعد ذلك، فالجدل قد يتضمن اللدد في الخصومة وما يتصل بذلك ولكن في إطار التخاصم بالكلام.

وينقسم الجدل إلى نوعين:

الجدل الممدوح:

وهو جدال أيد الحق أو أفضى إليه بنية خالصة وطريق صحيح.

الجدل المذموم:

وفيه يتعصب المجادل لرأيه ولا يتنازل عنه وإن تبين صواب غيره وهو كل جدال بالباطل أو أفضى إلى باطل.

٢- المناظرة:

قريبة من معنى الحوار ومن معانيها أيضا: الوصول إلى الحق والصواب في الموضوع الذي اختلفت أنظار المتناقشين فيه.

٣- الاختلاف:

قبول الخلاف كسنة كونية أساس لنجاح الحوار :-

إن الاختلاف في وجهات النظر وتقدير الأشياء والحكم عليها، أمر فطري طبيعي وله علاقة بالفروق الفردية إلى حد كبير، إذ يستحيل بناء الحياة ، وقيام شبكة العلاقات الاجتماعية بين الناس ذوي القدرات المتساوية والنمطية المتطابقة ، إذ لا مجال - عندئذ- للتفاعل والاكتساب والعطاء، ذلك أنه من طبيعة الأعمال الذهنية والعملية اقتضاء مهارات وقدرات متفاوتة ومتباينة.

إن الاختلاف آية من آيات الله تعالى وقد يكون في الألوان والألسن والنوع وهذا التعدد وذاك الاختلاف لا يكون داعياً للتبعاد ولا حافزاً للنزاع والصراع وإنما هو داعي للتعاون الذي يتم بالحوار، وكأن حكمة الله تعالى اقتضت أن بين الناس بفروقهم الفردية - سواء أكانت خلقية أم مكتسبة - وبين الأعمال في الحياة قواعد والتقاء، وكل ميسر لما خلق له، وعلى ذلك فالناس مختلفون.

أنواع الاختلاف:

- **اختلاف تضاد:** وهو أن يكون لكل فريق رأي مختلف عن الفريق الآخر وعليه يصعب النقاء الفريقين على نقطة معينة فينتهي الحوار دون نتيجة.
- **اختلاف نوع:** وهو أن يكون لكل طرف من أطراف الحوار رأى عنده الدليل على صحته وصوابه.
- **اختلاف إفهام:** وهو أن يفهم كل فرد أو طائفة الخطاب بفهم غير فهم الآخر، بشرط أن يكون النص محتملاً لذلك الفهم.

القواعد الأساسية للحوار:

- يبنى الحوار على ٣ قواعد :
١. مادة الحوار.
 ٢. صفات المحاور.
 ٣. المنصب (الطرف الآخر).

أولاً:- مادة الحوار:

١. أن تكون مادة الحوار معلومة الهدف واضحة الملامح.
٢. تحليل الموضوع إلى :
 - مقدمة منطقية (ما الذي ترید أن تطرحه)؟
 - نتائج (ما هي النتيجة التي ستصل إليها)؟
٣. أن لا تكون فيما يغضب الله.. مثل الغيبة والنميمة والتحت على الفساد.

٤. أن يكون الحوار بلغة مفهومه بين الطرفين.
٥. أن تكون في الموضع المناسب والوقت المناسب.
٦. أن يأخذ الحوار المدة التي يستحقها فلا يزيد ولا ينقص.

ثانياً: صفات المحاور الناجح :

١. أخلص نيتك لله : أي إخلاص الحوار لله ، ابتعاء مرضاته وطلباً لثوابه.
٢. لا تستطرد: لا تشتبه بموضوع المناقشة، فإنه مضيعة للوقت ومباعدة بين القلوب.
٣. كن حوننا : لأن كسب القلوب أهم من كسب الموقف.
٤. جامل ولكن بصدق : جامل الناس تحرز رق الجميع.
٥. ربط آخر الحديث بأوله .

ثالثاً: صفات المستمع (المنصت):

١. جهز نفسك لعملية الإنصات ولا تشغل نفسك بما يبده انتباحك لكلام الطرف الآخر.
٢. لا نقطاع المحاور وأعطيه فرصه كافية للتعبير .
٣. حاول أن تفهم كل ما يقوله محدثك ، واستفسر عن كل ما تفهمه ولكن في الأوقات المناسبة.
٤. لا تجعل مشاعرك تؤثر في آرائك.
٥. أصح بهدف الفهم والاستيعاب ، وليس بهدف المناقضة والرد.
٦. لا تصدر أحكاماً مبكرة بينك وبين نفسك.
٧. كن منشرح الصدر عند الاستماع.

مميزات الحوار :

- ١-الحوار .. لا يحتاج إلى بذل جهد كبير
- ٢-الحوار .. لا يحتاج إلى وسائل إضافية
- ٣-الحوار .. لا يحتاج لزمن أو مكان معين
- ٤-الحوار .. تسمع فيه وجهات نظر المتلقى.
- ٥-الحوار .. يصدق مواهبك في الإقناع والجدل.

قبل أن تحاور:

- ١- تذكر.. أن تخلص العمل الله -عز وجل -.
- ٢- تعلم.. أن تقول لا أدرى .
- ٣- حاول.. أن تكون مستمعاً جيداً .
- ٤- اعرف .. من تحاور وكيف تحاور؟

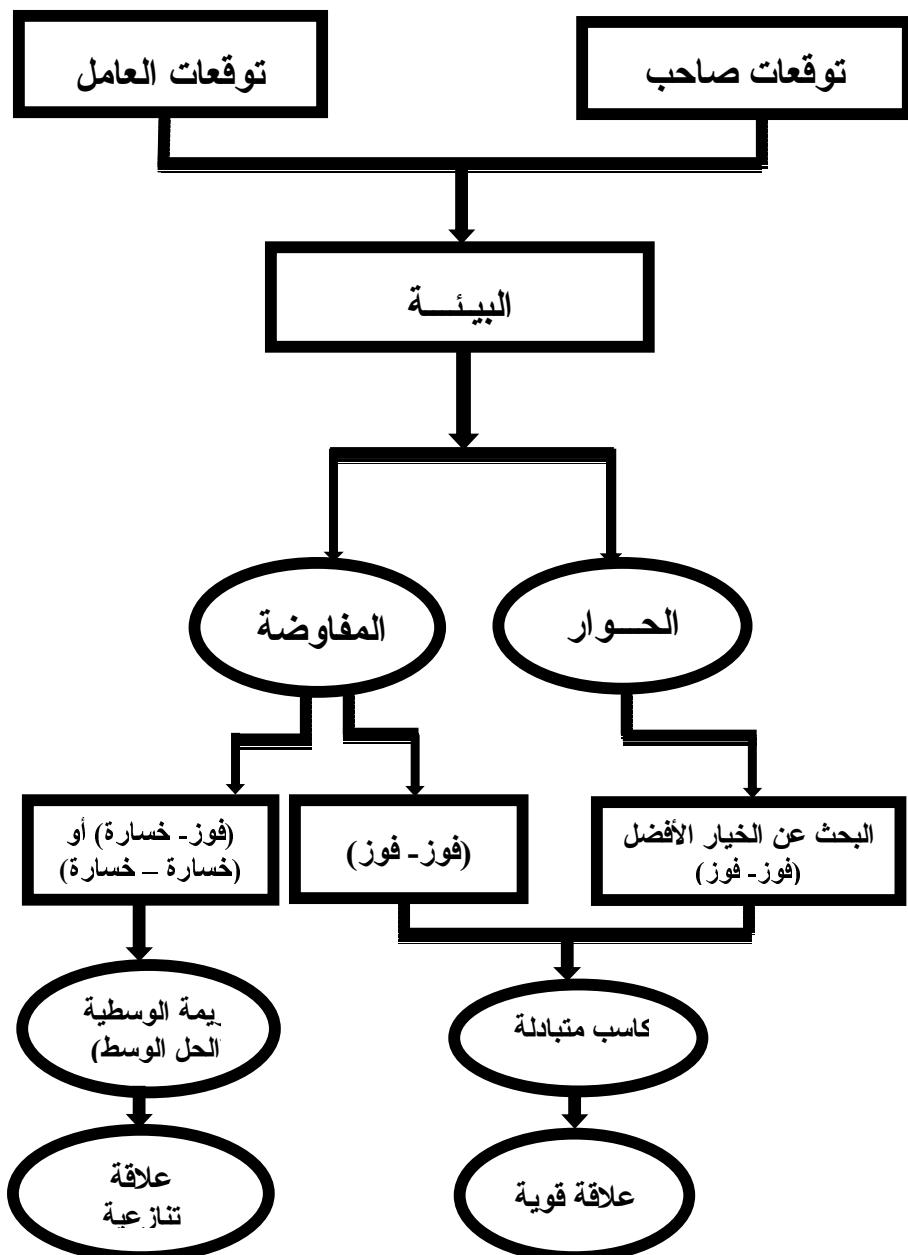
أثناء الحوار:

- ١- لا تتعامل بأسئلته ترى ان من واجب الناس الاستماع لك فقط
- ٢- لا تقاطع محاورك حتى لو فهمت مراده أو كرر عبارته أو فهمك خطأ .
- ٣- لا تسعى.. لإفحام محاورك فأن هدفك أسمى من ذلك .
- ٤- لا تنتظر.. أن يقول محاورك لك انه مخطيء ومنتزع بكلامك فإن النفس البشرية يصعب عليها ذلك
- ٥- لا تجعل محاورك محاطاً بسياج كلامك واترك له فرصة التراجع .
- ٦- لا تتسب الكلام لك وحاول أن يعرف محاورك من أين استفادته؟.
- ٧- لا تفرح.. إن محاورك شعر انك غلبته.
- ٨- لا ترفع.. صوتك مهما كان السبب .
- ٩- لا تتهم.. محاورك بالجهل أو العناد أو الغباء .
- ١٠- لا تتشغل.. عن محاورك إثناء حديثه لك.

فى ختام الحوار:

- ١- اشكر.. محاورك على هذه الفرصة الطيبة.
- ٢- اعرض.. على محاورك أوقات أخرى لللتقاء.
- ٣- لخص.. لمحاورك الفوائد التي أخذتها منه.
- ٤- اعتذر.. عن كلمات غير مقصوده.. أو عرض غير مناسب.

العلاقة بين الحوار والتفاوضة



الفصل الثاني

أهمية وأهداف الحوار الاجتماعي

أهمية الحوار :

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصولة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الأحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتنجلى أهميته في دعم النمو النفسي والتحفيز من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات. وتتلخص أهميته في:

- ١ - الحوار وسيلة لتبادل الآراء للوصول إلى الحق.
- ٢ - تقوية الروابط الاجتماعية.
- ٣ - الحوار ضرورة تربوية.
- ٤ - الحوار طريق من لإيجاد الحلول لقضايا المختلفة.

أهمية الحوار بين الأطراف :

إن التشريع كأداة لتنظيم علاقات العمل ليس الأداة المثلثة للأسباب الآتية :
أولاً : أن كل طرف من طرفى علاقه العمل كان يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من الكسب ومن ثم لم يكن التشريع أيا كان يحقق رغبة الطرفين لأنه بسعيه لتحقيق التوازن لم يكن يسلم لكل طرف بكل مطالبه ومن هنا كان التشريع دائماً عرضه للنقض من جانب طرفى علاقه العمل .

ثانياً : أن عالم العمل عالم حى مليء بالنشاط والحركة بينما القانون بطيء في تطوره ويصعب عليه متابعة التطور فى عالم العمل مما دعا إلى البحث عن وسيلة أيسر تمكن من مواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية في عالم العمل ثالثاً : من المسلم به أن التشريع في تدخله لتحقيق التوازن يراعى وبدقه بالغة لا يترتب على تدخله لحماية الطرف الضعيف أى خلل في الميزان لحساب طرف على الآخر ، فترجح الجانب الاقتصادي على الجانب الاجتماعي يتربط عليه اضطرابات ومشاكل اجتماعية ، وترجح الجانب الاجتماعي على الاقتصادي

يؤدى إلى عزوف أصحاب رأس المال عن الاستثمار ، ومن هنا ظل البحث دائماً عن الوسيلة المثلى لتنظيم عالم العمل بوسيلة تتفق وطبيعة العلاقات فى عالم العمل بما يحقق التوازن المنشود بين طرفى العلاقة والحفاظ على التوازن الأمثل بين التقدم الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، ولكن لا يعني ذلك انقضاء دور المشرع فبعد أن كان التشريع هو الوسيلة الوحيدة لتنظيم علاقات العمل صار الوسيلة التي يتحدد بها الحقوق الدنيا المحددة للعمال على أن تكون المفاوضة والحوار هى الوسيلة التي تستخدم لتحقيق المزيد من الحقوق والمزايا ومزيد من الحماية للعمال خاصة عندما تتبلور مفاوضات الطرفين فى شكل اتفاق جماعى، من هنا تبدو أهمية الحوار الاجتماعى بين طرفى علاقة العمل العمال وأصحاب الأعمال وما يقوم بينهما من مفاوضات قد تسفر عن إبرام عقود العمل الجماعية، أو حل الخلافات، أو فشل هذه المفاوضات، واللجوء إلى تسويتها عن طريق الوسائل الرضائية كالتوافق والوساطة والتحكيم.

ولا يعني ذلك انتهاء دور الدولة بل تظل هي راعية السلام الاجتماعى والحكم المحايد بين الطبقات، ولابد وأن تعمل عن طريق التشاور والتعاون مع الأطراف الاجتماعية على حفظ السلام الاجتماعى باعتباره لازماً لتحقيق التنمية الشاملة من هنا يلعب مبدأ الثلاثية دوراً حيوياً في دعم الحوار الاجتماعى.

أهمية الحوار الاجتماعي في تحقيق التوازن في علاقات العمل:

الحوار الاجتماعي يحتل بصورة مضطربة أهمية متزايدة في نطاق علاقات العمل ويمتلك من الأدوات ما يكفل التقريب بين وجهتى نظر طرفى علاقة العمل محققاً نقطة توازن بينهما توصلاً إليها بالتراسى حتى ولو لم يكن بالاتفاق الكامل وتلك النقطة هي التي يدرك طرفى العلاقة في ضوء المعطيات الاقتصادية والاجتماعية القائمة هي التي يمكن الاتفاق عليها.

ذلك أن أدوات الحوار الاجتماعي وعلى رأسها اتفاق العمل الجماعي تلعب دورا هاما في تحقيق الحماية الالزمة للعمال خاصة عن طريق تنظيم شروط العمل، وتحديد ساعات العمل، وقواعد منح الأجازات والرعاية الاجتماعية للعمال.

ويتميز الحوار الاجتماعي بأدواته المختلفة (المفاوضة الجماعية - اتفاق العمل الجماعي - التوفيق والوساطة والتحكيم في منازعات العمل) لأنه أكثر تعبيرا عن رغبات طرفي العلاقة من التشريع الذي تفرضه الدولة وكونه أكثر الوسائل ملائمة لتنظيم علاقات العمل إلى أسباب فنية اجتماعية.

فمن ناحية الفن القانوني، هو أكثر مرونة وأيسر إصدارا من التشريع ومن الناحية الاجتماعية، بالأفضل أن يترك لذوى الشأن حرية تحديد وتنظيم القواعد التي تحكم علاقاتهم المتبادلة في نطاق الإطار القانوني العام الذي حدد المشرع لمراجعة المصلحة العامة.

ومن هنا تبدو أهمية الحوار الاجتماعي ويتبين دوره في تحقيق التوازن في علاقات العمل وقدرته على تحقيق الرعاية الاجتماعية للعمال دون الإخلال بالتوازن الاقتصادي للمشروع أو المساس بمتطلبات التنمية الاقتصادية.

ولقد بين التطور التاريخي لعلاقات العمل أن فاعلية الحوار الاجتماعي ونتائجها تتوقف إلى حد كبير على مدى ما يتمتع به أطراف علاقة العمل من حرية في تكوين منظماتهم وممارستها لنشاطاتهم دون تدخل.

لذلك هناك إجماع من المنظمات الدولية والفقه القانوني على أن نجاح (الثلاثية) باعتبارها (أهم إطار للحوار الاجتماعي يشترط أن يتتوفر له العناصر الآتية) :

- ١- أن يتم الحوار بين منظمات مشروعة ومعترف بها .

- ٢- أن يتم الحوار بين منظمات سليمة التمثيل.

- ٣- أن يتم الحوار بين منظمات تتمتع بحرية التعبير.

مما سبق نستطيع أن نلخص أهمية الحوار قى تحقيق الفوائد التالية:

أولاً: فوائد تعود على المشارك فى الحوار:

- ١ - معارف جديدة ومعلومات أكثر حول الموضوع محل الحوار والاطلاع على ثقافات وأنماط مختلفة من الفكر.
- ٢ - كسب خبرات في طرق العرض ومهارات الإقناع والاستماع والاتصال.
- ٣ - معرفة أماكن قصوره ونقاط ضعفه سواء حول خلفيات الموضوع محل الحوار أو في مهارات الاتصال والدفع لملأ هذه الفراغات ونقاط الضعف.

ثانياً: فوائد تعود على الموضوع محل الحوار:

- ١ - نشر الموضوع محل الحوار وعمل رأى عام حوله
- ٢ - شرح الموضوع محل الحوار توضيحة وإزالة اللبس حول بعض نقاطه
- ٣ - إثراء الموضوع وتطويره نتيجة لاختلاف الأفكار ومزجها
- ٤ - جذب مؤيدين وحشد الآراء لمناصرة الموضوع والاقتناع به

وسوف نستعرض في الجزء التالي المفاوضة الجماعية كأحد أهم أدوات الحوار الاجتماعي بشيء من التفصيل:-

ما هو التفاوض؟

يحدث التفاوض عندما يجلس شخصان أو أكثر يحملون وجهات نظر مختلفة لمحاولة التوصل إلى اتفاق بالتراسى حول بعض الموضوعات ويمكن أن تكون وقته أو مستمرة.

- التفاوض نوع من التواصل Communication توافق إقناعي.
- إذا كان "التوافق الإقناع" يعني الحصول على ما تريد.
- فإن التفاوض هو الحصول على أحسن وضع يمكن تحقيقه.
- بمعنى أن تحصل على ما تريده بأحسن الوسائل الممكنة.

مفهوم وطبيعة التفاوض:

- التفاوض يتضمن طرفين أو أكثر لديهم الحاجة لبعضهم البعض لتحقيق صالح كل طرف.
- التباين في الأهداف، فكل طرف يبدأ بعرض أهداف مختلفة.
- يعتبر التفاوض مبدئياً أسلوب مفضل بين الأطراف بدلاً من العداء أو التحكيم.
- لكل طرف أمل في حث الطرف الآخر للتغيير.
- جميع الأطراف لديها أمل في التوصل إلى اتفاق نهائي مقبول.
- لكل طرف تأثير أو قوة حقيقة أو ظاهرة.
- أحد صور التفاعل بين الناس وفي الغالب من خلال التغيير المتبادل والمباشر.

تعريف المفاوضة الجماعية:

يقصد بالمفاوضة الجماعية سواء كانت بين أفراد أو جماعات داخل المنشأة، أو بين منظمات العمل ومنظمات أصحاب الأعمال ، أو بين منظمات العمل والحكومات ، ذلك الموقف التعبيري الحركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا ، يتم من خلاله نوع من تبادل الآراء ، وعرض وجهات النظر ، واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع في محاولة للتقريب بين المواقف ، والمواءمة بين المصالح المختلفة والتكييف مع التغيرات بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك قبله الأطراف المعنية وترتديه ضماناً لاستمرارية واستقرار العلاقات فيما بينها.

وسوف نستعرض المقصود بالمفاوضة الجماعية من خلال الآتي:-

- ١ - المفاوضة الجماعية هي وسيلة لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمل أو ممثليهم.

٢ - المفاوضة الجماعية هي الحوارات والمناقشات التي تجري بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو منظماتهم النقابية وذلك من أجل تحقيق

ما يلى :-

أ- تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب - التعاون بين طرفى العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشآت.

ج- تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

د- العمل على تقرير وجهات النظر بين الطرفين.

هـ- تهيئة المناخ للأطراف المتفاوضة للوصول إلى اتفاق مقبول.

٣ - المفاوضة الجماعية هي العملية التي يتم بمقتضاها الاتصال والتفاهم وتبادل وجهات النظر بين ممثلى العمال وأصحاب الأعمال، مما يؤدي إلى تقارب الطرفين واستقرار العلاقات بين طرفى الإنتاج وتوثيق الصلات، وتنتهى عادة بتسوية تفرغ فى قالب عقد مشترك.

٤ - المفاوضة الجماعية هي ذلك السعي الدعوب بين أطراف الإنتاج من أجل الوصول إلى اتفاق يتجاوز ما بينهم من تناقضات كامنة أو ظاهرة في مجال العلاقات الصناعية.

٥ - المفاوضة الجماعية هي عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية، تتم بين طرفين(فردین أو فریقین) يتعاونان لإيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع أو تناقض في سبيل إشباع وتلبية الاحتياجات والاهتمامات أو تحقيق الأهداف والمصالح.

٦ - المفاوضة الجماعية هي موقف حركي، تستخدم فيه أدوات الحوار وأساليب الإقناع، من كلمات وعبارات وإيماءات وإشارات وإحصاءات ومؤشرات.. الخ، وتتم أيضاً من خلال مواجهة الرأي بالرأي، والحججة بالحججة والدليل بالدليل، والمنطق بالمنطق، وهكذا بصورة مستمرة ودائمة من فعل ورد فعل حتى يتم الوصول إلى حل مقبول.

تعريف المفاوضة الجماعية من خلال قوانين العمل المصرية:

تشير نصوص قانون العمل رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٣ وذلك من خلال ما ورد بالمادة رقم (١٤٦) بالباب الثاني من الكتاب الرابع والمتصل بالمفاوضة الجماعية والتي تنص على:-

مادة (١٤٦)

المفاوضة الجماعية هي الحوار والمناقشات التي تجري بين المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب الأعمال أو منظماتهم، من أجل :

- أ – تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.
- ب – التعاون بين طرف في العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.
- ج – تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

ويمكن تعريف المفاوضة الجماعية من خلال مستويات العمل العربية والدولية كما يلى:

أولاً: بالنسبة لمنظمة العمل العربية:

فقد اهتمت منذ نشأتها بالمفاوضة الجماعية، باعتبارها حقا من الحقوق النقابية. وقد تضمنت الاتفاقية العربية رقم ١١ لسنة ١٩٧٩ بشأن المفاوضة الجماعية والتي تم إقرارها في الدورة السابعة لمؤتمر العمل العربي الذي عقد بالخرطوم في مارس ١٩٧٩ والتى صدقت عليها ثلاثة دول عربية فقط هي الأردن، والعراق، والمغرب. وهو العدد المطلوب لسريانها، كما نصت على ذلك المادة الحادية والعشرين من الاتفاقية. ونصت المادة الأولى من الاتفاقية على ما يلى:-

المفاوضة الجماعية بجميع أشكالها القانونية حق لكل من منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم في كافة قطاعات النشاط الاقتصادي العام أو الخاصة دون تدخل من أية جهة كانت.

ثانياً: بالنسبة لمنظمة العمل الدولية:

فقد أولت منظمة العمل الدولية المفاوضة الجماعية اهتماماً كبيراً، حيث أصدرت الاتفاقية الدولية رقم (٩٨) لسنة ١٩٤٩، بشأن الحق في التنظيم النقابي والمفاوضة الجماعية. والتوصية رقم (١٤٣)، والتوصية رقم (١٦٣) لسنة ١٩٨٩. والاتفاقية الدولية رقم (١٥٤) لسنة ١٩٨١، بشأن تشجيع المفاوضة الجماعية، وقد نصت المادة ٢ من هذه الاتفاقية على ما يلى:-

في مفهوم هذه الاتفاقية، يشمل تعبير "المفاوضة الجماعية" جميع المفاوضات التي تجرى بين صاحب عمل، أو مجموعة من أصحاب العمل أو واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة، ومنظمة عمال أو أكثر من جهة أخرى، من أجل:

أ. تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام، و/أو

ب. تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال، و/أو

ج. تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمات العمال.

وقد تم الإشارة إلى بنود هذه الاتفاقية بالتفصيل في الجزء السابق.

ومن هنا نستطيع القول بأن المفاوضة الجماعية هي الأسلوب الأمثل لحل وتسوية النزاعات التي تنشأ بين أطراف العملية الإنتاجية وهم (أصحاب الأعمال أو ممثليهم والعمال أو ممثليهم) وذلك بهدف استمرارية واستقرار علاقات العمل في المجتمع مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وشعور العمال بالأمان. وفي النهاية يستطيع المؤلف أن يعرف المفاوضة الجماعية بأنها:

"المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (أصحاب الأعمال - العمال) والذى يتلقون من خالله حول مائدة المفاوضات للوصول إلى اتفاق يرضى جميع الأطراف."

شروط التفاوض: (الأركان الأساسية للتفاوض)

- وجود طرفين على الأقل وقد يكون الطرفان فردان، جماعتين، أو منظمتين.
- وجود علاقة بينهما.
- وجود موضوع أو مسألة أو قضية موضع اهتمام الأطراف.

- وجود الرغبة بينهما.
- وجود اهتمام مشترك أو مصالح مشتركة بين الأطراف.
- اعتقاد كل طرف بان التفاوض هو أفضل الوسائل المتاحة للتوصل لحل مقبول للقضية.
- اعتقاد كل طرف بأنه من خلال الحوار والإقناع هناك أمل للتوصل إلى حل.
- وجود وسيط.

أربعة قواعد أساسية للتفاوض:

١- اجعل هدفك تحقيق أكبر مكسب :-

صنف الامتيازات وفق التالي:-

- الضروري
- المثالي
- ما يمكن التنازل عنه

٢- اعرف كشف ما يود الطرف الآخر الحصول عليه اعتمد في ذلك على:

- التحضير
- المعرفة السابقة
- الخبرة
- طرح الأسئلة

٣- تذكر كل حزمة كل الوقت:-

■ تدخل كل العناصر وربطها في كل الأوقات يساعد في الوصول بالتفاوض لغايتها؟.

٤- واصل البحث عن "المتغيرات" :-

- كن مرنا ولا تتقيد بقواعد جاهزة سلفا.
- تقبل المستجدات ولا تقاجأ بها.

مبادلة الامتيازات:

الامتيازات (المتغيرات):-

- هي العناصر المختلفة (الموضوعات الشروط) التي تخضع لعملية الحوار والمناقشة أثناء عملية التفاوض (الحزمة).
- يتطلب التفاوض مبادلة الامتيازات سواء كانت محسوبة أو غير محسوبة (كبيرة أم صغيرة) وذلك وفق الآتي:
 - ✓ لا تنتازل عن شيء بل بادله بمقابل
 - اتبع طريقة "إذا عليه".
 - ✓ ركز على قيمة ما تعرض من خلال:-
 - توضيح التكلفة
 - ضاعف قيمته بمصداقية
 - اربط منحه بمشكلة سوف تواجهك
 - اشر إلى أن ذلك يتعدي واجبك الرسمي
 - ✓ قلل من قيمة ما يعرضونه ومن أهميته لك مقارنة بما تعرضه لهم:-
 - ✓ لا تبالغ في الشكر
 - ✓ قسم ما يعرضونه عليك لأجزاء صغيرة بغية حثهم على المزيد
 - ✓ اذكر أن ذلك خطوة صغيرة للأمام
 - ✓ اظهر قبولاً مختصرًا لما يعرض "جيد لنكمel ذلك حسب المقترن" اذكر أن ذلك لا يضيف لك شيئاً ذا بال

أساليب تستخدم أثناء التفاوض:

- تخير البداية الصحيحة "ساعد في خلق جو جيد".
- حدد أهداف عالية ثم تبادل الامتيازات.
- الجأ للتخلص مرة بعد أخرى.
- استعمل الصمت في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

- اقرأ بين السطور لإدراك المعنى الحقيقي راقي لغة الجسد .
- قدم ثناء معقولاً على الخطوات التي تمت وما تم الاتفاق عليه.
- أخف مشاعرك الحقيقة "إذا تحصلت على امتياز كبير فمن الأحسن بان توحي تعابير وجهك وحركة جسده بأنه قليل.
- استند من أساليب التأثير .
- لا تجعل لسانك يسبق عقلك شجع الطرف الآخر على فعل ذلك
- لا تضغط أكثر من اللازم = خطر الانهيار
- قبل أن تقدم عرضاً تأكد من أن كل ما يخص الموضوع قد طرح للنقاش
- يمكنك السؤال "هناك شيء تودون أضافته لهذا الموضوع"
- لا تطرح تواريХ محددة لأداء العمل لا يمكن التراجع عنها.
- تذكر أن "العقبات" والامتيازات يمكن مقاييسنها.
- كل ما يطرح كثابت لدى الطرف الآخر يمكن جعله متغيراً.
- ثابت يعني أنهم لا يريدون التفاوض حوله ولا يعني أنهم لا يستطيعون التفاوض حوله.

أهداف وغايات الحوار الاجتماعي:-

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتبني بعض الأفكار وقد يكون لتهذيب سلوك معين. ولكن الأهم هو أن يعرف الشخص المشاركون في عملية الحوار هدفه من هذا الحوار جيداً قبل أن يشارك فيه، فكثيراً جداً ما يفقد الحوار فائدته ويخرج عن تحقيق نتائجه بسبب غياب الرؤية الواضحة من هدف الحوار.

وبرغم أن هناك العديد من الأهداف المنشورة التي يمكن تحقيقها من الحوار، والتي يمثل كل واحد منها على حدة هدفانياً، إلا أن دمج بعض هذه

الأهداف في عملية حوارية واحدة يسبب إفساد بعضها البعض والفشل في تحقيق أي منها في بعض الأحيان.

ويهدف الحوار الاجتماعي إلى إشراك المجتمع في تحديد السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز الديمقراطية داخل المجتمع مما يحقق النمو الاقتصادي والتنمية العادلة والتوزيع المنصف لثروات النمو.

ويقوم الحوار الثلاثي بمفهومه الأهم الذي يعني العمال والنقابات العمالية على ثلاثة عناصر رئيسية لا يستقيم مفهوم الحوار الاجتماعي بدونها وهذه العناصر هي:-

١. مفهوم الثلاثية أي مشاركة ثلاثة أطراف رئيسية فيه وهي العمال وأصحاب العمل والحكومات.

٢. مفهوم التشاور الذي هو أساس الحوار الاجتماعي ولبنته الرئيسية.

٣. مفهوم التفاوض الذي هو المرحلة الأعلى والأهم في عملية الحوار التي يتحقق لدى الوصول إليها الهدف الأساسي من الحوار الاجتماعي الحقيقي والفعال.

أهداف الحوار الاجتماعي حسب منظمة العمل الدولية:

١- المساهمة في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية.

٢- تشجيع السلم والاستقرار الاجتماعي.

٣- دفع وتحفيز النمو الاقتصادي.

٤- توفير العمل اللائق الذي يضمن المساواة والأجر الكافي الذي يضمن الكرامة الإنسانية للعامل وأسرته.

٥- تقوية الانسجام الاجتماعي بين الشركاء الاجتماعيين الذي من شأنه أن يعمل على تحقيق السلم والأمن الاجتماعي.

٦- رفع قدرات الشركاء الاجتماعيين في كافة الميادين لضمان إقامة حوار اجتماعي دائم وفعال من خلال توفير وتقديم المعلومات المطلوبة التي من شأنها

أن تعمل على مساعدة الدول في تحقيق أهداف الحوار الاجتماعي والحقوق الأساسية في العمل.

أهداف الحوار الاجتماعي على مستوى المؤسسة:

الحفاظ على علاقات عمل مستقرة وهذا من شأنه أن يعمل على:

١. زيادة الإنتاجية.

٢. الحفاظ على الوظائف الحالية للعاملين في المؤسسة.

٣. خلق فرص عمل جديدة وهذا بفضل زيادة الإنتاجية.

٤. الحد من أوقات العمل الإضافي.

أهداف الحوار الاجتماعي على المستوى الوطني:

خلق الانسجام الاجتماعي الذي من شأنه أن يعمل على استقرار السياسات والقوانين الاقتصادية والاجتماعية والتي من شأنها أن تعمل على :

١. توفير بيئة مناسبة لجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية.

٢. رفع مستوى الحماية الاجتماعية لجميع العاملين وفي مختلف القطاعات.

٣. وضع برامج التدريب والتعليم المستمر والتي من شأنها أن تعمل على توفير اليد العاملة المدربة التي تلبي احتياجات أصحاب العمل.

٤. الحد من النزاعات الفردية والجماعية والإضرابات العمالية.

٥. المساهمة في رفع السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

وللحوار أهداف ، تتحقق كلما كان الحوار صحيحا ، نذكر منها :

١ - محاولة فهم الآخرين .

٢ - إقناع الآخرين بوجهة نظر معينة .

٣ - الوصول إلى صيغة من التفاهم والتعايش والتكامل .

٤ - الارتقاء بالوجود البشري عن طريق تبادل وتكامل وترانيم الخبرات .

- ٥- إزالة كل أسباب الاختلاف والتناحر والتناقض .
- ٦- إشاعة روح البحث عن الحقيقة لإرساء قواعد الحب والمودة.
- ٧- تفجير الطاقات الفكرية في بث المعرفة .
- ٨- القضاء على روح الفردية والتزمت والانغلاق .
- ٩- إزالة مفاهيم الحقيقة المطلقة وإشاعة روح الشراكة في المجتمع .
- ١٠- الحوار بوابة لتبادل المعرفة بين الحضارات وإزالة نقاط التماس والأزمة .

فوائد الحوار:

- ١ - كسب حب الآخرين والتواصل معهم : وال الحوار من أهم أدوات التألف والتحبيب وتكوين علاقات طيبة وقوية مع كل المحظوظين به في المنزل والمدرسة والعمل .
- ٢ - الحوار من أهم وسائل الاتصال والتأثير في الآخرين : حيث الاتصال المباشر المتبادل الذي يحقق سرعة التفاهم ويضم توسيع القيم وتجليه الحقائق أكثر وأفضل وأسرع من وسائل الاتصال والتأثير الأخرى غير المباشرة مثل : المحاضرة ، الخطبة ، التلفزيون ، الراديو ، الخ.....
- ٣ - الحوار وسيلة للإصلاح بين الناس وإشاعة روح الحب والود بما يحقق وحدة المجتمع وتماسكه ويضمن السلام والأمن الاجتماعي من خلال تقويب وجهات النظر والتفاهم والتنسيق المشترك .

العناصر الرئيسية للحوار الاجتماعي:-

- ينظم الحوار الاجتماعي في واقع الحال العلاقة بين أطراف الإنتاج الثلاثة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وهذه العناصر هي:-
١. الحكومات وخاصة عندما تسمح التشريعات الوطنية بانضمام العاملين في جميع المؤسسات إلى المنظمات النقابية.

٢. العمال وتمثيلهم بطبيعة الحال نقاباتهم العمالية والاتحادات العمالية التي تتناظم هذه النقابات تحت لواءها.

٣. أصحاب الأعمال ونقاباتهم إذا كانت التشريعات تسمح بقيام مثل هذه النقابات أو غرف الصناعة والتجارة والاتحادات التي تضم هذه الغرف.

في جانب آخر يمكن بطبيعة الحال أن تشارك بعض مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة بشكل أو باخر بهذه الأطراف الثلاثة في عملية الحوار الاجتماعي وتنظم التشريعات حجم ومستوى هذه المشاركة ولكنها في كثير من الأحوال ليست بتلك الأهمية ومن الأمثلة على هذه المؤسسات المنظمات النسائية ومنظمات المجتمع المدني ذات العلاقة بالدفاع عن مصالح المواطنين والمستهلكين وغير ذلك.

متطلبات الحوار الاجتماعي الفعال:

تظهر تجارب البلدان بوضوح أنه لا يمكن الفصل بين الديمقراطية السياسية واقتصاد السوق والثلاثية، وأنه يستحيل تحقيق أي من هذه الأهداف من دون الآخرين.

فالتعاون الثلاثي (كما تراه منظمة العمل الدولية، وخصوصا في صكوكها المتعلقة بالتعاون الثلاثي) يتضمن نوعا من التوفيق بين المصالح بحيث تجد (الحكومات وأصحاب العمل والعمال)، رغم تعارض مصالحهم، مجالات مشتركة للتوافق من أجل الحصول على منافع لهم وللمجتمع ككل.

ويتمثل أحد الافتراضات الأساسية الأخرى للتعاون الثلاثي بإقرار الدولة بشرعية منظمات العمال وأصحاب العمل وبحرفيتها للدفاع عن مصالح أعضائها عبر ممارسة الحقوق المدنية والسياسية التي تدعم الديمقراطية والحرية النقابية. ومن الأمور الأخرى التي لا تقل أهمية، إقرار الدولة بأن هذه المجموعات تحمل فكرا بناء تقدمه للنقاش الاقتصادي والاجتماعي.

ومما لا شك فيه بأن التدابير الثلاثية يمكنها أن تعود بالفائدة المتبادلة على الحكومات والشركاء الاجتماعيين، ويجب أن يتمتع الشركاء كافة بفرصة الحصول على بعض الفوائد بفعل مشاركتهم في هذه العملية. فالحكومات مثلا، ورغم أنها تحفظ دائماً بسلطة القرار النهائي، قد تجد أنه من الملائم سياسياً أن تقبل ببعض مطالب العمال أو أصحاب العمل في بعض الشؤون من أجل الفوز بدعمهم في ما يتعلق بالسياسات غير الشعبية.

ولكنه يتبعين على الدولة بصفتها صانعة القوانين والساهرة على تطبيقها أن تخلق الظروف التي تؤدي إلى الحوار الاجتماعي عبر القرارات والتشريعات المتعلقة بالسياسات. ويتبعين عليها أيضاً أن تؤسس بنى الحوار الاجتماعي والموارد والتسهيلات والمعلومات، بالإضافة إلى تشجيع خلق بيئة وثقافة حوار عبر إيجاد الآليات الفعالة لتجنب النزاعات أو حلها سلمياً.

وبالنسبة أيضاً إلى أصحاب العمل والعمال، فإن الاشتراك في المفاوضات الثلاثية يفتح الباب واسعاً أمام فرص التأثير على سياسات الحكومة في الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، غير أنه عليهم أن يفهموا ويقبلوا أيضاً أن هدف الحوار الاجتماعي لا يقتصر وحسب على تأمين حصة من منافع الازدهار، بل التوزيع العادل للعبء والتضحيات اللازمة للتنمية.

وتعتمد التدابير الثلاثية الفعالة بطبعتها إلى حد بعيد على الثقة المتبادلة بين الأطراف، وهذا ما لا يمكن تطويره والحفاظ عليه إلا إن احترم الأطراف نتائج عملية التشاور.

الفصل الثالث

ضوابط وأركان وشروط الحوار الاجتماعي

ضوابط الحوار:

للحوار ضوابط وقواعد على المحتاورين الالتزام بها وعدم الخروج عنها حتى يكون الحوار صحيحا ، ويصل المحتاوران إلى الحق الذي يسعian له ، وبالتالي يتحقق هدف الحوار وهي :

أولاً : تحديد المصطلحات قبل الحوار :

إن تحديد المصطلحات المتعلقة بالقضية قبل الحوار لا بد منه كي يفيد في توجيه الحوار نحو أهدافه المرسومة ، ولا يحصل سوء فهم من أحد الطرفين وهذه المصطلحات تحدد بحسب المسائل المطروحة سياسية أم اجتماعية أم اقتصادية أم تربوية ، مثلا ما المقصود بالتعصب ؟ وهل كل تعصب مذموم ؟ وما هي العولمة ؟ وما المقصود بالتقليد ؟ وهل كل تقليد مذموم أم أنه يوجد تقليد مذموم وآخر محمود ؟

إن عدم تحديد المصطلحات كثيرا ما يؤدي إلى انقطاع النقاش بسبب الاختلاف في تحديد المصطلح ، أو يستمر النقاش ولكن بخطىدين متوازيين لا يلتقيان على شيء.

ثانياً : ضرورة العلم بالقضية المطروحة للنقاش وتحرير لحل النزاع :

يعتبر العلم بالقضية المطروحة ضرورة ، لأن جهل أحد الطرفين بالموضوع يقطع الحوار ، ويدرك الوقت سدى ولا يحصل المقصود . كما أن تحديد محل النزاع قبل الحوار يرشد المحتاورين أثناء الحوار إلى قضية معينة مما يؤدي إلى عدم تشبع الحوار إلى شعب كثيرة قد تؤدي إلى ضياع الهدف وتلاشي الأفكار ، وهذا بدوره يؤدي إلى طول الحوار بلا طائل والدوران في حلقة مفرغة .

إن المطلوب هو الوضوح في طرح الأفكار والتدليل عليها سواء كانت القضية سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم إدارية أو غير ذلك ، ولن يتحقق هذا الوضوح إلا بالإهاطة بموضوع القضية والوقوف على أدلتها من النصوص وقرائن الواقع ، وإلا فإن الكلام يبقى ادعاء لا دليل عليه ولا قيمة له .

ثالثا : الاتفاق على الثوابت والمسلمات :

إن من ضوابط الحوار الاتفاق على منطلقات ثابتة وقضايا مسلمة ، والتي قد يكون مرجعها أنها عقلية بحثة لا تقبل النقاش عند العقلاة المتجردين كحسن الخلق ، وقبح الكذب ، وشكر المحسن ، ومعاقبة المذنب .

رابعا : الانطلاق من المتفق عليه للمختلف فيه :

إن بدء الحوار بمواطن الاتفاق طريق إلى كسب الثقة وانتشار روح التفاهم ، ويصير به الحوار هادئاً وهادفاً ، لأن الحديث عن نقاط الاتفاق وتقريرها يفتح آفاقاً من التلاقي والقبول والإقبال ، مما يقلل الجفوة ويردم الهوة ، و يجعل فرص الوفاق والنجاح أفضل وأقرب ، كما يجعل احتمالات التنازع أقل وأبعد ، وذلك نابع من التعاون فيما اتفق عليه ، والتناصح فيما اختلف فيه .

إن البداية الهادئة للحوار تسمح بإيجاد جو من التسامح المشجع على الحوار ويكون ببيان القواسم المشتركة المتفق عليها بين الطرفين المتحاورين لتكون منطلقاً لمناقشة المختلف فيه ، ومن حسن الحوار إظهار أحد الطرفين موافقته لآخر في بعض ما يوافق عليه ، إن إظهار الموافقة هذا يربح الخصم ويوجد أرضية مشتركة لبدء الحوار الناجح .

والحال ينعكس لو استفتح المتحاورون بنقاط الخلاف وموارد النزاع ، فذلك يجعل ميدان الحوار ضيقاً وأمده قصيراً ، ومن ثم يؤدي إلى تغيير القلوب وتشويش الخواطر ، ويحمل كل طرف على التحفز في الرد على صاحبه متبعاً

لشعراته وزلاته ، ومن ثم ينير ي لإبرازها وتضخيمها ، ومن ثم يتنافسون في الغلبة أكثر مما يتنافسون في تحقيق الهدف.

خامساً : بعد عن التعريم :

إن التعصب الأعمى ، والغلو بعيد عن الإنفاق ، يدفعان بعض الناس إلى إصدار الأحكام العامة المطلقة على الخصم دون تمييز بين حالة وحالة أو شخص وآخر ، وهذا نوع من الظلم ، وعدم الشعور بمسؤولية الكلمة ، فقد يكون من ينتسبون للرأي الآخر على صواب وعلى صلاح ، فيجب التفريق بين الحالات وعدم أخذ الكل بخطأ البعض.

سادساً : التزام طرق الإقناع الصحيحة :

إن المطلوب في الحوار التزام طرق الإقناع السليمة ، ويترتب على ذلك :

١ - تقديم الأدلة المثبتة أو المرجحة للأمور المدعاة .

٢ - إثبات صحة النقل للأمور المنقوله المرروية .

وهذان الأمران هما المقصودان بالقاعدة المعروفة عند علماء "أدب الحوار والمناظرة" إذ يقولون: "إذا كنت ناقلا فالصحة أو مدعيا فالدليل".

سابعاً : سلامة كلام المحاور ودليله من التناقض :

الا يكون في الدعوى أو في الدليل الذي يقدمه المناظر تعارض، أي لا يكون بعض كلامه ينقض بعضه الآخر، فإذا كان كذلك كان كلامه ساقطا بداهة.

ثامناً : عدم الطعن بأدلة المحاور إلا ضمن الأصول المنطقية :

أو بالقواعد المسلم بها لدى الفريقين المتاظرين، والخروج على هذا الضابط يحول الحوار إلى جدل سفطائي لا فائدة منه.

تاسعاً : الرضا بالنتائج وقبولها :

لابد وأن يكون في نهاية الحوار والمناظرة نتائج توصل إليها المتحاوران، والواجب الرضا والقبول بالنتائج، والالتزام الجاد بها، وما يتربّ عليها، وإذا لم يتحقق هذا الأصل كان الحوار ضرباً من العبث الذي يتنزه عنه العقلاء.

أركان الحوار:

للحوار ركناً أساسياً لابد من وجودهما حتى تكون محاورة وهمما:

موضوع الحوار والمتحاوران.

الركن الأول: موضوع الحوار:

لكي يكون الحوار نافعاً ومثرياً بل جداً ومستهدفاً إظهار الحق، يحسن أن يختار الموضوع بعناية، وأن يكون المحاور على معرفة بالموضوع ، إن عدم العلم بالموضوع ومعرفته يؤدي إلى عدم الفهم أو فهم الموضوع على خلاف المقصود من الدليل أو الحجة، ويستحسن أن يكون موضوع الحوار في:

١- مشكلة تتضارب فيها الآراء ، ولم ينته فيها أصحاب الآراء إلى رأي حاسم فيكون الحوار بقصد الوصول إلى الرأي الحاسم .

٢- الحوار حول بعض معوقات العمل لتحليلها والوصول إلى أسلوب للتغلب عليها وإزالتها .

٣ - الحوار حول بعض القوانين التي عليها خلاف من طرفى العملية الإنتاجية.

٤- الحوار حول أسلوب العمل اللائق والشروط التي تنظم علاقات العمل .

كما أن هناك مواضيع متعددة يدور حولها الحوار كالأخلاق والأدب أو السياسة أو الاقتصاد أو العلاقات الأسرية أو علاقات العمل، بل إن الحوار قد يكون في كل وقت حيث المواضيع الحياتية المتعددة ، ولكن المهم أن يكون هناك موضوع معين ومحدد يجري حوله الحوار .

الركن الثاني: المتحاوران :

قد يكونان شخصين أو فريقين يتحاوران حول موضوع الحوار ، وهذا ركن أساسى في الحوار ، لأنه لابد من وجود خلاف أو اختلاف حتى يكون هناك حوار ، وتنتمي العملية الحوارية لتصل إلى الهدف المرجو ، وهذا يرجع إلى نية المتحاورين ومدى صدقهم للوصول إلى الحق ، كما ينبغي على المتحاورين أن يكونا على قدر من العلم لأنه لا يقوى كل إنسان على الحوار والجدل .
كما أن هناك أصنافاً ينبغي تجنب مناظرتهم وهم جاهم لا يقر بجهله ، ومفرط متعنت ، ومعتد لا يحب الإنصاف ، ومن هو عادته التسفيه في الكلام .

شروط الحوار الاجتماعي:

من أجل توفير أسس وشروط الحوار الاجتماعي لا بد أن ننطلق بداية من تأمين أرضية صلبة لهذا الحوار بدءاً من تطوير تشريعات العمل وتحديثها كى تتواهم مع معايير العمل العربية والدولية .

إذ لا يمكن الحديث عن الحوار الاجتماعي الحقيقي ما لم تتوفر له الدعائم الأساسية من تشريعات العمل الوطنية وتحديداً الركيزة الأولى والأهم وهي ضمان الحريات النقابية واحترامها ، حيث لا يمكن أن يقوم حوار بناء بين الحكومات وأصحاب العمل والعمال ما لم تتوفر لهذه المنظمات النقابية المشروعية التي يقرها القانون ويعترف بها وتتمتع بالقدر الكافي من الحرية في ممارسة نشاطها النقابي ، وذلك من خلال سن تشريعات وقوانين عمل وإحداث هيكل فاعلة للحوار .

ومن أجل تشجيع الحوار الثلاثي وتفعيل المفاوضات الجماعية وهي جوهر الحوار الاجتماعي بما يتميز به من مشاركة فعلية لأطراف الإنتاج في تحديد علاقات العمل القائمة بينهم ، ولما لها من انعكاسات إيجابية على تطوير

التشريعات العمالية وتحسين شروط العمل وظروفه والحفاظ على سلامة المناخ الاقتصادي والاجتماعي.

إن مظلة تشريعات عمل واضحة هي شرط أساسي من شروط الحوار الاجتماعي، ذلك أن الحوار الاجتماعي لا يمكن أن يستند فقط على رغبات الأطراف وحسن النوايا أو حل المشكلات الطارئة، بل يجب أن تضمنه التشريعات العمالية الوطنية سواء كانت تلك التشريعات متعلقة بكل طرف على حدة أو بعملية تنظيم الحوار وتحديد أدواته وآلياته وكيفية إدارته. فالمفاوضات الجماعية هي عنصر أساسى من عناصر الحوار الاجتماعي وإذا كانت عملية التفاوض الجماعي غير مضمونة في تشريعات وقوانين العمل فإن الحوار لا يمكن أن يتقدم ويحقق أهدافه.

كما أن الحوار الاجتماعي الحقيقي يتطلب وجود أطراف إنتاج حقيقيين متضامنين وموحدين، فالنقابات العمالية الضعيفة غير الممثلة تمثيلاً فعلياً وصحيحاً للعمال تصبح غير مؤهلة للمشاركة في عملية الحوار، ولا تحظى بالموقع المؤثر والفعال لدى أطراف الإنتاج الآخرين، الدولة وأصحاب العمل، والتي تعتبر العنصر الرئيسي في إدارة الحوار الاجتماعي الذي ينظمه القانون من خلال تشكيل لجان الحوار الخاصة بكل موضوع ، كتحديد الحد الأدنى للأجور وزيادة غلاء المعيشة من خلال لجنة ثلاثة متخصصة كما هو الحال في مصر، حيث يدعى المجلس الأعلى للأجور ليبحث بشكل دوري أو كلما دعت الحاجة، في نسب غلاء المعيشة وتقلبات الأسعار من أجل تصحيح الأجور وفقاً لزيادة معدلات التضخم.

و بالتالي نستطيع أن نلخص أسس وشروط الحوار الاجتماعي في التالي:
١ - وجود منظمات نقابية قوية ومستقلة لممثلي العمال.

- ٢- وجود منظمات نقابية قوية ومستقلة لممثلي أصحاب العمل.
 - ٣- اعتراف الحكومات بالدور الهام الذي يمكن ان تقوم به منظمات العمال وأصحاب العمل في التشريعات وكافة القضايا الاقتصادية والاجتماعية
 - ٤- وجود إطار تشريعي مناسب لمؤسسات الحوار الاجتماعي وترسيخ مفهوم الحوار على مستوى المؤسسة القطاعي والمستوى الوطني
 - ٥- عدم وجود شروط مسبقة للحوار
 - ٦- عدم التدخل من الحكومات أو السلطات الإدارية في الشؤون الداخلية للمنظمات.
 - ٧- احترام الحقوق الأساسية في العمل طبقا لما جاء في إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل الصادر عن منظمة العمل الدولية عام ١٩٩٨م.
- وسوف نتناول بالشرح أهم أسس وشروط الحوار الاجتماعي:**

أولاً: وجود الأطراف الرئيسيين في الحوار الاجتماعي:

يتطلب قيام الحوار الاجتماعي وجود شركاء اجتماعيين ولا يمكن أن يقوم الحوار الاجتماعي ويتطور بدونهم، ولذلك ورغم أن الحوار الاجتماعي قائم قبل ذلك إلا أنه لم يكن على المستوى المطلوب إما لتجاهل طرف من الأطراف أو لضعف طرف من الأطراف وبالتالي لابد أن تتوارد الأطراف الاجتماعية للتعبير عن نفسها بحرية كاملة حتى يتطور الحوار الاجتماعي.

ثانياً: استقلال الشركاء الاجتماعيين:

يتطلب قيام الحوار الاجتماعي ونجاحه أن تكون الأطراف الاجتماعية مستقلة بالكامل، ومثل هذا الشرط يعتبر أكثر أهمية بالنسبة للنقابات العمالية لأن عدم استقلالية النقابات، وعدم قدرتها على اتخاذ قرارها بنفسها يفقدها القدرة على ان تكون طرفا فاعلا في عملية الحوار ، و يجعلها طرفا تابعا للشركاء

الاجتماعيين الآخرين، وعملياً فإن الاستقلالية يفترض أن تتحقق تجاه ثلاثة أطراف رئيسية بنفس القدر وهذه الأطراف بالنسبة للنقابات العمالية هي:

أ- الحكومات: حيث أن التبعية للحكومات تعتبر من اخطر أشكال التبعية وتجعل النقابات العمالية غير قادرة على تأدية دورها الحقيقي، وتزداد أهمية الاستقلالية عن الحكومات بشكل خاص في النقابات العامة للعاملين في القطاع العام والحكومي، حيث يعمل أعضاء النقابات وقادتها في المؤسسات الحكومية.

ب- أصحاب العمل: وتعتبر الاستقلالية عن أصحاب العمل هامة جداً لأن تبعية النقابات العمالية لأصحاب العمل تفقد العمال ونقاباتهم القدرة الحقيقية على اتخاذ القرار وتجعلهم طرفاً تابعاً.

ج- الأحزاب السياسية: حيث تنتشر ظاهرة تبعية بعض النقابات والاتحادات العمالية للأحزاب في العديد من الدول والمجتمعات، وذلك في الدول المتقدمة والصناعية التي تتبع فيها بعض الاتحادات العمالية الأحزاب، وهذه الظاهرة موجودة في الدول النامية أيضاً ولكن بصورة مختلفة إذ أن قيادات هذه النقابات تابعة لأحزاب سياسية، وبالتالي تكون كل توجهاتها لهذه الأحزاب، وتسرّ من أجل ذلك النقابات ل تعمل لصالح هذه الأحزاب وتعتبر استقلالية النقابات العمالية أو نقابات أصحاب العمل عن هذه الأحزاب الأساس الموضوعي للقدرة على الحوار الاجتماعي البناء والمجدى.

ثالثاً: توفر المناخ الديمقراطي:

الحوار الاجتماعي يتطلب وجود مناخ ديمقراطي وعملياً فإن هذا المناخ يعتبر شرطاً أساسياً من شروط قيام حوار اجتماعي فاعل حيث لا مجال في ظروف عدم احترام الحريات النقابية أو عدم احترام القانون أن يقوم مثل هذا الحوار.

رابعاً: وجود مظلة تشريعية واضحة:

حيث ان هذه المظلة هي شرط أساسى من شروط الحوار الاجتماعى وبطبيعة الحال فإن الحوار لا يمكن ان يستند فقط إلى رغبة الأطراف والشركاء الاجتماعيين في مثل هذا الحوار فقط بل يجب أن تضمن التشريعات المختلفة ذلك سواء كانت تلك التشريعات متعلقة بعمل كل طرف اجتماعى على حده، أو متعلقة بتنظيم عملية الحوار وتحديد أدواتها وآلياتها وكيفية إدارتها.

خامساً: توفر عنصر وآليات التفاوض الجماعى:

المفاوضة الجماعية عنصر أساس من عناصر الحوار الاجتماعى وإذا كانت عملية المفاوضة الجماعية غير مضمونة في التشريعات العمالية والتشريعات السياسية، فإن الحوار لا يمكن أن يقوم ولا أن ينجح بدون وجود مفاوضة جماعية.

سادساً: قوة الشركاء الاجتماعيين:

الحوار الاجتماعى الحقيقى يتطلب وجود شركاء اجتماعيين أقوياء فالنقابات العمالية الضعيفة وغير القادرة على العمل وغير الممثلة تمثيلاً حقيقياً للعمال او تلك التي لا تعكس حجماً كافياً من العضوية، وكذلك نقابات أصحاب العمل، تعتبر فاقدة لأهم المتطلبات التي تؤهلها لإدارة عملية الحوار وكذلك فإنها لا تحظى بالاهتمام الكافي من قبل السلطة التنفيذية التي تعتبر عنصراً رئيساً من عناصر إدارة الحوار الاجتماعى.

شروط الحوار الجيد:

للحوار شروط ينبغي على كل محاور معرفتها لكي يتحقق الهدف من الحوار، والشروط هى :

- ١- وجود الرؤية الواضحة عند المتحاورين (حسن الفهم).

- ٢- أن يكون المتحاوران على معرفة وعلم بالموضوع الذي يمتاز عان فيه حتى يتكلم كل منهما ضمن هذا الموضوع، ولا يكون كلامهم عشوائياً بل ضمن قواعد وضوابط الحوار.
- ٣- أن يكون الموضوع مما يجوز أن تجرى فيه المناقضة ضمن قواعد الحوار وضوابطه ، فالبدويات الجلية لا تجرى فيها مناظرة أو حوار أصلاً لأنها من الأمور المعلومة التي يعتبر الخوض فيها لا حاجة له.
- ٤- عدم الانتقال من فكرة إلى أخرى في الحوار نفسه قبل الانتهاء من الفكرة الأولى (الحوار الهادئ المنظم).
- ٥- الحفاظ على الهدف الاستراتيجي ، فينبغي أن نميز بين الهدف المرحلي والرئيسي حتى لا نضيع في متأهات تبعد عن الهدف المنشود.
- ٦- أن يكون محاورك عالما بأصول الحوار ، بساويك في الفهم والإدراك أو يقارب
- ٧- بعد عن الانفعال فهو يشوش الأفكار ، وبعد عن الإساءات التي تضعف الموقف وتقلبه رأساً على عقب.
- ٨- العلم بأدب الحوار والمناظرة والتقليد بها حتى لا يتحول الحوار إلى مماراة بعيدة عن الوصول إلى الحقيقة ، أو مشاحنة تفسد القلوب وتهيج النفوس .
- ٩- أن تتصور الطريق الموصل إلى الهدف بسبقه العريضة والضيقة وال العامة.
- ١٠- بعد عن الاستطراد ، فهو يعرقل الوصول إلى الهدف أو يؤخره.
- ١١- النباهة والتصرف الحكيم يفيدان صاحبهما جداً حين يحدث طارئ.

الفصل الرابع

أشكال وأنواع ومستويات الحوار الاجتماعي

$\sigma \wedge$

أشكال وأنواع الحوار الاجتماعي:

يخطئ البعض حين يقصر مفهوم الحوار على الحديث الشفوي بين شخصين أو أكثر ، فالحقيقة أن الحوار وخاصة في وقتنا الحاضر أصبح أكثر تنوعا من حصره في ذلك المربع الضيق فمن أشكال الحوارات:

١- الحوار الشفهي:

وهو القائم على أساس تبادل أطراف الحديث بين فردین أو أكثر. ويرتكز الحوار الشفهي على محاولة إزالة اللبس والغموض بين الطرفين حول قضية ما، وتعتبر الحوارات الشفهية من أكثر أدوات الحوار رواجاً وتأثيراً في كافة القضايا.

٢- الحوار بالقلم:

الحوار المؤثق بالكتابة بين طرفين من أهم الحوارات العلمية الذي غالباً ما يدور على مستوى العلماء والمفكرين والمتقين والشعراء، ويتميز الحوار التحريري بتوثيق الحوار مما يضمن حفظه ودراسته وتوسيع دائرة المستفيدين منه ودفعه في نقل المصادر والاستناد إلى الأدلة العلمية إذا كان هذا الحوار في إطار الحوار العلمي لا الجدل.

٣- الحوار بالإلصاق:

يعد من أهم أدوات الحوار الناجحة والمؤثرة والصمدت يعني الإنصات الوعي. ومما سبق يمكن القول أن من أشكال الحوار الاجتماعي ما يلى:

- ١- الحوار الاعتيادي بين شخصين أو أكثر حول موضوع ما، سواء كان هذا الموضوع في الشأن العام أو قضية خاصة.
- ٢- الحديث في المؤتمرات والندوات والصالونات الحوارية بمختلف أسمائها وأشكالها.

٣- المناظرات حول قضايا ما.

- ٤- الحوارات المكتوبة وليس المنطقية مثل تلك التي تحدث في منتديات الانترنت وكذلك المدونات والمقالات وغيرها من طرح الرؤى والأفكار ومن ثم الرد عليها كتابياً.

- ٥- البرامج الحوارية المسموع منها والمرئى وخاصة في عصر الفضائيات.
- ٦- النقاشات في ورش أو لجان العمل حول قرارات ما مستند لتسيير العمل أو حلول لمشكلة ما أو رؤى إستراتيجية للمؤسسة.
- ٧- الحوار الثالثي بين أطراف العمل الثلاثة (أصحاب الأعمال والحكومة وممثلي العمال). وهذا ما سوف نركز عليه.

أشكال الحوار الاجتماعي والثلاثية:

يأخذ الحوار الاجتماعي من خلال عملية التطبيق أشكالاً مختلفة وله بطبيعة الحال مستويات متعددة، ومع الأخذ بعين الاعتبار عدم إسقاط صفة الثلاثية عن الحوار الاجتماعي وتطوره، إلا أن الحوار الاجتماعي يمكن أن يأخذ أشكالاً مختلفة على مستوى العلاقات بين الأطراف الثلاثة وهذه الأشكال يمكن أن تأخذ اتجاهين رئيسين وهما:-

- الاتجاه الأفقي:

حيث يمكن أن يأخذ الحوار شكل مشاورات ومفاضلات ثنائية مع إشراف أو إطلاع الطرف الثالث ومن الأمثلة على هذا الشكل المفاوضات بين أصحاب العمل والعمال وإذا تم الاتفاق يتم توثيقه في القوى العاملة مباشرة وبين الحكومات ومنظمات أصحاب العمل، وبين الحكومات وممثلي العمال.

- الاتجاه العمودي:

والذي يلتزم بالثلاثية وينطلق هذه الحوار ليأخذ مستويات عديدة حيث يمكن أن يقوم على مستوى المنشأة أو النقابة الواحدة بمشاركة حكومية أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الوطن من خلال اللجان الثلاثية في وزارة القوى العاملة على سبيل المثال، أو المجالس الاقتصادية والاجتماعية التي قامت في الدول الأوروبية منذ منتصف القرن الماضي، أو المجالس التي قامت في بعض الدول العربية ولا تزال غير منتشرة بشكل كبير، كما هو المجلس الاقتصادي الاجتماعي الاستشاري وسوف نستعرض هذه الأشكال بالتفصيل.

- **الثلاثية والثنائية**
- **المفاوضات الجماعية**
- **الاستشارة وتبادل المعلومات**
- **المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي**

أ - الثلاثية: التعاون الثلاثي يمكن تعريفه بأنه : كل المفاوضات بين الحكومات ومنظمات أصحاب العمل وممثلى العمال المتعلقة بصياغة وتطبيق السياسة الاقتصادية والاجتماعية.(إذن مجالها هو الاقتصاد الوطنى الكلى).

ال الثنائية: المفاوضات بين أصحاب العمل وممثلى العمال وغالبا ما تتم هذه المفاوضات داخل المنشأة فى حالة وجود ثقة متبادلة بين الطرفين حول تحسين شروط وظروف العمل، وأيضا تشمل الحكومة والنقابات.

ب - المفاوضة الجماعية:

الاتفاقية رقم ١٥٤ هي الأكثر انتشارا وإزامية.

- تتم بين صاحب العمل أو مجموعة من أصحاب العمل أو منظمة أو عدة منظمات أصحاب العمل من جهة، وبين منظمة عمالية أو عدة منظمات من جهة أخرى.

- تتم على مستويات عدة، سواء في وحدة إنتاجية لمؤسسة ما، أو على مستوى كل المؤسسة، أو كذلك على مستوى القطاع أو المنطقة أو على المستوى الوطني أو حتى الدولي (الشركات المتعددة الجنسيات)(تبقى تخص المستوى الجزئي أي المؤسسة).

المفاوضة الجماعية لها مهمة مزدوجة:

- تحديد الأجر وظروف العمل عبر مفاوضات حرة وإرادية بين الطرفين المستقلين.
- تسمح للطرفين بتحديد عبر اتفاق موقع القواعد التي تسير علاقة العمل.

ج - المشاورات:

هي عملية تتطلب التزام الأطراف، عبر تبادل الآراء ووجهات النظر، الخوض في حوار أعمق في إطار الثنائية أو الثلاثية للوصول إلى اتفاقيات.

بعض اللقاءات هذه لها دور استشاري فقط.

د - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي:

هو إطار آخر للحوار والتشاور الاقتصادي و الاجتماعي ذو الطابع الاستشاري وذلك بحكم تركيبته المتعددة الأطراف (الحكومة، أصحاب العمل، النقابات، المجتمع المدني، الجامعيين والباحثين).

وهناك أنواع عديدة للحوار ومنها:-

١ - حوار إقناعي بفكرة أو معتقد:

هو ما يرد في الكتاب العزيز أو السنة المطهرة في أمور متعددة ويقصد من ورائه الإقناع بالحججة والبرهان العقلي أو الشرعي لفكرة أو مسألة من الشرع.

٢ - حوار تعليمي تعلمي:

ما يقوم به المعلم من تعليم طلابه على التعلم عن طريق الحوار والمناظرة وتكون وظيفة المعلم مشاركة لا ملقن.

٣ - حوار استطلاعي فضولي :

يقصد به معرفة ما عند الطرف الآخر من معلومات والأفكار لا طبأ للحق والصواب في مسألة معينة.

٤ - حوار جدلی عقیم :

عندما يخرج الحوار عن آدابه ومساره الصحيح أو يكون هدف إفحام الخصم والتغلب عليه أو التعصب للرأي وليس المقصود الوصول للحق .

٥ - حوار اجتماعي :

يكون الحوار لأمر اجتماعي أو دنيوي للتوصل من خلاله لاتفاق على رأى لمسألة مشتركة وهو خارج الحوار العلمي ويشجع هذا النوع لبناء المجتمع.

معايير اختلاف الحوار:

أولاً: معيار عدد المشاركين في الحوار:

▪ الحوار الذاتي:

حوار يجريه الإنسان مع ذاته، يتمثل في التأمل والتفكير وفي حالة كون هذا الحوار صحيحاً فإنه يتم بين مستويات النفس المختلفة في تسامع وتصالح دون إلغاء أو وصم أو إنكار أو تشويه والحوار الذاتي هو المدخل الطبيعي للحوار مع الآخرين.

▪ الحوار بين شخصين:

حوار يجريه شخص مع شخص آخر وهو النوع الأكثر شيوعاً في الحياة.

-الحوار الأفقي(مع الناس) : وهو ينقسم إلى قسمين:

أ- حوار بين أفراد المجتمع الواحد الذين يشتراكون في المعتقدات والقيم والمفاهيم، وهذا الحوار يقوم على مبدأ "نصف رأيك عند أخيك" ومبدأ "التعاون في الاتفاق والأذار في الاختلاف".

ب- حوار بين المجتمعات المتباينة في المعتقدات والقيم والمفاهيم وهذا الحوار يجري وفق مبدأ التعايش بهدف تمية عوامل الخير ، والاشتراك (رغم الاختلاف) في إعمار الكون .

▪ الحوار الرأسى (مع الله) :

وتختلف طبيعة هذا الحوار عن المستويين السابقين حيث يتوجه الإنسان نحو ربه بالدعاء والاستغفار وطلب العون ويتألقى منه سبحانه إجابة الدعاء والمغفرة والمساعدة . وهذا لمستوى إذا كان نشطاً وإيجابياً فإنه يحدث حالة من التوازن والتتناسق في المستويين السابقين (أي في حوار الإنسان مع نفسه وحواره مع الآخرين)

▪ حوار المجموعات:

حوار يجرى بين مجموعات مختلفة أو داخل هذه المجموعات سواء كانت صغيرة أو كبيرة نسبياً، متجانسة في داخليها، مختلف بعضها عن بعض.

الحوار الوطني:

حوار يجري بين ممثلي التيارات الفكرية والثقافية والذئب الوطنية على مستوى الأوطان وحينئذ تصبح قضايا الوطن وهمومه وشجونه هي موضوعات هذا الحوار.

الحوار العالمي:

حوار يتم بين الأمم والشعوب على مستوى العالم ومن أمثلته حوار الثقافات وحوار الحضارات أو حوار الأديان.

ثانياً: معيار موضوع الحوار:

وفقاً لهذا المعيار ينقسم الحوار وفقاً لمضمونه الغالب ومحتواه، فهناك الحوار السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، الأدبي، الديني... الخ.

ثالثاً: معيار الإعداد للحوار:

وفقاً لهذا المعيار ينقسم الحوار إلى نوعين:

- **الحوار العفواني العارض:** حوار غير مخطط له ومن نماذجه الحوارات التي تقع بدون إعداد مسبق بين الناس في الحياة اليومية.
- **الحوار المقصود المخطط:** حيث يخطط له وتحدد أطرافه ومكانه وزمانه وأهدافه التي يسعى كل طرف لتحقيقها.

رابعاً: معيار رسمية الحوار:

الحوار الرسمي:

يتم في إطار رسمي من حيث مكانه وطبيعة أطرافه وموضوعاته وأهدافه وحدوده الزمنية، كالحوار التفاوضي وكذلك الحوارات التي تقع في إطار العمل بحكم وظائف المتحاورين وأوضاعهم الرسمية وعلاقتهم ببعض.

الحوار غير الرسمي:

حوار يجري في الحياة العادية بين الزملاء والأصدقاء والأقارب والجيران بعيداً عن وظائفهم الرسمية.

خامساً: الحوار وفقاً لصورته العامة وينقسم إلى:

١- الحوار الإيجابي:

وهو الحوار الموضوعي الذي يرى الحسنات والسلبيات في ذات الوقت، ويرى العقبات وإمكانات التغلب عليها. وهو حوار متكافئ يعطي كلاً الطرفين فرصة التعبير وإبداء الرأي، ويحترم الرأي الآخر ويعرف حتمية الخلاف في الرأي بين البشر وآداب الخلاف وتقبله.

٢- الحوار السلبي:

وهو الحوار الذي يفتقد آداب الحوار وضوابطه وينعدم فيه الاحترام بين الأطراف ويكون أشبه بالخصومة منه بالمحاورة المفيدة. والذي يعتمد على الجدل، أو التسلط أو إلغاء الآخر وتهميشه وتجاهله.

سادساً: الحوار من حيث الشكل وينقسم إلى:

١- حوار هادئ عقلاني مبدئي.

٢- حوار متشنج يعتمد على الصراع.

سابعاً: الحوار من حيث المضمون وينقسم إلى:

١- الحوار المتنفتح، وعكسه المتردم وهو القائم على المهاورة.

٢- حوار العلماء وحوار طلب الشهرة، وفرق كبير بينهما.

وينتاج من حوار العلماء فوائد للناس لأنّه يقوم على احترام الذات والآخرين وتقبل الرأي الآخر ما دام لا يمس الثوابت في العقيدة، والإدراك أن للحوار هدفاً يراد تحقيقه بعكس حوار طلب الشهرة الذين يريدون الانتصار للذات.

ثامناً: الحوار من منظور الأشخاص وينقسم إلى:

١- الحوار بين العاقل والجاهل فلا بد من حلم العاقل ليعلم الجاهل.

٢- الحوار بين الشيوخ والشباب، فينبغي مراعاة المراحل العمرية، واختلاف الأعراف، والعلاقة بين خبرة الحياة عند الشيوخ، وجدة علم الشباب.

٣- الحوار بين المتخصصين وغير المتخصصين.

٤- الحوار بين الحكم والمحكوم، وينبغي فيه احترام عقول الآخرين، واحترام قدر الحكم دون التنازل عن الموضوعية وإخلاص النصيحة بين الطرفين.

مستويات الحوار الاجتماعي:

قد يأخذ الحوار الاجتماعي شكل مشاورات أو مفاوضات ثنائية أو ثلاثة، يمكن أن يتم على مستوى المؤسسة أو المصنع أو القطاع الصناعي بأكمله، أو على المستوى الإقليمي أو حتى الدولي، وغالباً ما تحدد المواقف المطروحة للبحث المستوى الأنسب للحوار من أجل التوصل إلى نتائج أكثر فعالية، ويمكن الإشارة إلى ذلك على النحو التالي:

- الحوار على مستوى المؤسسة أو الصناعة:**

يتخذ الحوار شكل المفاوضة الجماعية أو الثنائية بين ممثلي العمال وأصحاب العمل ومن شأن هذه العملية أن تؤدي إلى عقد اتفاق يحدد ظروف العمل والأجور لفترة محددة من الزمن.

- الحوار على المستوى الوطني:**

في كثير من البلدان تمثل الهيئات الثلاثية الوطنية الآليات التقليدية للحوار الاجتماعي والتوافق وخاصة في الدول الأوروبية وفي بعض مناطق العالم كأميركا اللاتينية مثلاً، غير أن هذا الوضع يختلف من دولة لأخرى ونجد أن هناك تنوعاً في النظم فبعضها نظامي والبعض الآخر غير نظامي وبعضها له صلاحيات محدودة بينما يلعب البعض الآخر دوراً واسعاً في المسائل الاجتماعية والاقتصادية.

- الحوار على المستوى الإقليمي وشبه الإقليمي:**

كما هو معروف فإن التكامل الإقليمي وشبه الإقليمي هو مثار بحث وخاصة عند صياغة سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية وقد اعتبر هذا التكامل بداية للاستفادة من إيجابيات الاقتصاديات الكبرى وجنى الفوائد الناجمة عن حماية الأسواق المحلية، وانطلق هذا التكامل مع بداية التسعينيات إلى نوع من التكامل الدولي وركز على مسائل رفع الضوابط عن الاقتصاد انعكاسات تحرير التجارة، وينظر الداعون في هذا الإطار إلى أن هذا التكامل يوفر مزايا اقتصادي الأكثر حجماً ومستويات عالية من التخصص بينما يخشى الناقدون

لهذه العملية إلى تخلي الدولة عن استقلاليتها في إعداد السياسات مما قد يسفر عن خسارة وظائف كثيرة وتدھور شروط العمل وانحسار الحماية الاجتماعية.

■ **الحوار على المستوى الدولي:**

توفر منظمة العمل الدولية منتدى للتشاور والنقاش الثلاثي بشكل سنوي وفي هذا المنتدى تلتقي المنظمات الوطنية والدولية للنقابات العمالية والمنظمات الوطنية والدولية لأصحاب العمل بممثلي الحكومات لصياغة معايير العمل الدولية ولتحقيق الأهداف التي ينص عليها دستور منظمة العمل الدولية.

وحددت المعايير الدولية ثلاثة مستويات للتشاور والحوار الاجتماعي وهي :

١- مستوى المؤسسة.

٢- مستوى الصناعة أو المهنة.

٣- المستوى الوطني.

أولاً : على مستوى المؤسسة :

وردت المعايير الدولية الخاصة بهذا المستوى من الاستشارة في ثلاثة توصيات أصدرتها منظمة العمل الدولية وهى :

أ- التوصية رقم ٩٤ بشأن التشاور والتعاون بين أصحاب العمل والعمال على مستوى المؤسسة، وأهم ما ورد فيها:

■ ضرورة اتخاذ خطوات مناسبة لتهيئة الفرص للتشاور والتعاون بين أصحاب العمل والعمال في المؤسسة في المسائل ذات الأهمية المشتركة والتي لا تدخل في إطار إجراءات التفاوض الجماعي.

■ أن يتم التشاور إما اختيارياً باتفاق الأطراف المعنية أو بموجب القوانين والأنظمة التي تصدر لغايات إنشاء هيئات التشاور وتحديد نطاق عملها واحتصاصاتها وتشكيلها وكيفية أداء مهامها.

■ تشمل مواضيع التشاور ما يتعلق بالحياة اليومية للمؤسسة والعاملين فيها والمشكلات التي قد تتشوب العلاقة بين المؤسسة وعمالها وما يتطلبه ذلك من خدمات ومعالجات توقف بين مصالح الطرفين.

بـ- التوصية رقم ١٢٩ بشأن الاتصالات بين الإدارة و العمال داخل المؤسسة، وأهم ما ورد فيها:

- ضرورة أن يقر كل من العمال وأصحاب العمل وممثلي كل منهم بأهمية إيجاد جو من التفاهم والثقة المتبادلة في المؤسسة باعتبار أن ذلك يحقق مصلحة العمال وفاعلية المؤسسة.
- أن تحقيق جو التفاهم والثقة يتم عن طريق الإعلان وتبادل البيانات والمعلومات بموضوعية حول مختلف أوجه شؤون المؤسسة والأحوال الاجتماعية للعاملين فيها.
- ? ضرورة كفالة إتمام التشاور وتبادل البيانات قبل اتخاذ الإدارة لقراراتها ذات الأهمية الكبرى بشرط أن لا يكون في هذا التبادل ما يضر بمصلحة أي من الطرفين.

جـ- التوصية رقم ١٣٠ بشأن فحص الشكاوى في المؤسسة بغية تسويتها، وأهم ما ورد فيها:

- ضرورة إتباع الأسلوبين الوقائي والعلاجي بخصوص شكاوى العمال التي لا تدخل في إطار المطالب الجماعية.
- أن يتمثل الأسلوب الوقائي بوضع سياسة راسخة لشئون الأفراد في المؤسسة تضع في اعتبارها وتقديرها حقوق ومصالح العمال.
- أن يتمثل الأسلوب العلاجي في السعي لتسوية شكاوى العمل داخل المؤسسة نفسها وفق إجراءات فعالة ودون أن يحدد ذلك من حق العامل في التقدم بشكواه إلى السلطات المختصة الإدارية أو القضائية مباشرة.
- أن يتم وضع وتنفيذ الإجراءات الخاصة بالشكاوى في المؤسسة بشكل مشترك بين العمال وأصحاب العمل.

ثانياً : على مستوى الصناعة أو المهنة :

- التوصية رقم ١١٣ بشأن التشاور والتعاون بين السلطات العامة ومنظمات أصحاب العمل والعمال على مستوى الصناعة والمستوى المهني ، وأهم ما فيها:

- وجوب اتخاذ التدابير الملائمة للظروف الوطنية لتشجيع التشاور والتعاون الفعال على مستوى الصناعة والمستوى الوطني بين السلطات العامة ومؤسسات أصحاب العمل والعمال وكذلك بين كل من منظمات أصحاب العمل والعمال.
 - أن يستهدف هذا التشاور والتعاون تشجيع التفاهم المتبادل وحسن العلاقة بين الأطراف الثلاثة ، وكذلك بين طرفي العمل وأصحاب العمل للنهوض بالاقتصاد وتحسين شروط العمل ورفع مستوى المعيشة.
 - وقد تم تعزيز هذه المبادئ بالاتفاقية رقم ١٥٠ بشأن إدارة العمل التي أكدت في هذا المجال على:
 - على الدولة اتخاذ الترتيبات المناسبة للظروف الوطنية لتكلف قيام هذه المشاورات والتعاون وموافضات بين الأطراف الثلاثة أو بين ممثلي العمال وأصحاب العمل.
 - من الممكن اتخاذ هذه الترتيبات على مستوى قطاعات النشاط الاقتصادي.
 - إتاحة الخدمات لأصحاب العمل والعمال ومنظماتهم بموجب القوانين أو اللوائح أو الممارسات الوطنية بقصد تشجيع قيام هذا التشاور والتعاون.
- **ثالثاً: على المستوى الوطني:**
 - تمت معالجة شؤونه في معايير العمل الدولية من خلال عدد من الموثيق أهمها:
 - أ- الاتفاقية رقم (١٥٠) بشأن إدارة العمل ، وورد فيها :
 - أن على الدولة اتخاذ الترتيبات المناسبة للظروف الوطنية لتكلف قيام مشاورات وتعاون وموافضات بين السلطات العامة والمنظمات الأكثر تمثيلاً لأصحاب العمل والعمال.
 - أن تتخذ هذه الترتيبات على المستوى الوطني والإقليمي والمحلية وعلى مستوى القطاعات الاقتصادية.

إتاحة الخدمات لأصحاب العمل والعمال التي تساعد على تشجيع قيام
تشاور وتعاون فعالين بين الأطراف الثلاث وكذلك بين طرفي العمال
و أصحاب العمل.

بـ- الاتفاقية رقم (٤٤) بشأن المشاورات الثلاثية لتعزيز تطبيق معايير العمل الدولية، وأهم ما ورد فيها:

الالتزام بإجراء مشاورات فعالة بين ممثلي الحكومات وممثلي كل من أصحاب العمل والعمال بشأن معايير العمل الدولية.

ن تحدد الإجراءات الالزمة للمشاورات بعد التشاور مع منظمات أصحاب العمل والعمال.

أن تجري المشاورات مرة كل سنة على الأقل.

جـ التوصية رقم ١١٣ بشأن التشاور والتعاون بين السلطات العامة ومنظمات أصحاب العمل والعمال على مستوى الصناعة والمستوى المهني ، وورد فيها:

وجب أن يستهدف التشاور والتعاون لتحقيق التقدير المشترك من منظمات العمل وأصحاب العمل في المسائل ذات الأهمية المشتركة لوصول إلى حلول متفق عليها.

ضمان إطلاع السلطات العامة على وجهة نظر هذه المنظمات وتعاونهم في مجالات إعداد التشريعات التي تؤثر في مصالحهم وتطبيقها ، وفي شكل وإدارة الهيئات الوطنية التي يعهد إليها تنظيم المعارض ذات العلاقة بالعمل من مختلف جوانبه ، ووضع وتنفيذ المشاريع الخاصة التنمية الاجتماعية .

ن يتم تحقيق هذا التشاور إما اختياريا بإدارة الأطراف نفسها أو بتشجيع من السلطة العامة أو بموجب القوانين والأنظمة، أو بجميع هذه الوسائل.

الفصل الخامس

ايجابيات وسلبيات الحوار الاجتماعي

أولاً: إيجابيات الحوار الاجتماعي: مقدمة:

تتجلى أخلاق الإنسان وتظهر حقيقتها بالحوار ، لأن هناك مجموعة من الأخلاق تظهر وتتضح أثناء الحوار ، فسلامة النية أو فساد الطوبية يظهر بالحوار ، كذلك سلامه المعتقد أو فساده ، إلى جانب عفة اللسان أو بذاعته ، والتسامح أو التعصب للرأى ، والتثبت أو التسرع في إصدار الأحكام ، والرفق أو الشدة ، والحلم أو الغضب ، وقبل كل شيء إبراز علم المحاور أو جهله.

أسباب نجاح الحوار:

يؤكد المهتمون بالحوار بأن من أهم أسباب نجاح الحوار يعود إلى إدراك المحاورين إلى آداب الحوار وإلى فنياته الموصلة إلى الهدف، ومن أهم آداب الحوار أن يكون المحاور حاضر الذهن مركزا في الطرح وألا يقاطع الطرف الآخر، ولا يرفع صوته، وأن يحسن النية بالطرف الآخر، ولا يظهر الظن السيء به لأنه حضر لكي يطرح رأيه للوصول إلى الحقيقة.

ويجب أن يحدد الموضوع مسبقا بين المتحاورين لكي يسهل التركيز في الطرح للوصول إلى النتيجة الإيجابية، وان يركز المتحاور على موضوع الحوار وليس صاحب الحوار، من أجل أن يكون الحوار موضوعيا ومحقا للهدف، وليس من أجل تحقيق انتصار شخصي للطرف الآخر، وأن يستخدم الكلمات الجيدة بين المتحاورين، والتحلي بالشجاعة في تقبل الرأي الآخر، وعدم

الإساءة لآخرين بالعبارات أو الإشارات.

وتعد الحوارات ناجحة عندما يؤكد المحاور على ثقنيات الحوار الناجحة وتمثل في التركيز على استخدام الأرقام والإحصائيات الدقيقة والحديثة واستخدام الرسوم البيانية التي تحدد تسلسل الموضوع وتفاعلاته، وأن يكون لديه مؤشرات مهمة في طرحه لبعض المواضيع، وذلك من خلال استقراره للموضوع. ويجب أن يقلل المحاور من الانطباعات الشخصية في حديثه وحواره، وتعد فنية مهارة الاستماع مؤشرا رائعا لاستمرار الحوار والوصول للهدف كما ان تحديد موضوع الحوار والهدف منه مؤشر لإصدار الحكم على نجاح الحوار.

خصائص الحوار الإيجابي:

وبما أن الحوار عملية تبادلية بين طرفين أو أكثر، وهو يتم من خلال عمليتين أساسيتين هما الإرسال والاستقبال إذن فلنحاول الآن أن نرى كيف يمكن أن يتم الحوار بشكل فعال من خلال تحسين كفاءة الاستقبال (الاستماع) والإرسال (التحدث).

١. الاستقبال (أدب الاستماع) :

إن أهم شروط الحوار الناجح مع الآخرين حسن الاستماع والفهم لما يصدر عنهم، وهذا الاستماع الجيد يعطىفائدة مزدوجة للطرفين، وبالنسبة للمتحدث يشعر بارتياح واطمئنان حيث يجد أن الطرف الآخر يحسن الإصغاء له ويعي ما يقوله، وهذا يعطى فرصة لدوام الحوار والتواصل بشكل جيد وسلس، وبالنسبة للمسлуш فإن إنصاته وفهمه الجيد لما يقوله المتحدث يعطيه قدرًا من المعلومات وإماما بالموضوع يسمح له بالرد المناسب وال الحوار المناسب.

٢. الإرسال (أدب التحدث) :

حين يتحدث شخص أمام الناس بهدف توصيل رسالة أو مفهوم معين فعليه أن يضع في الاعتبار الأشياء التالية :

شكل المتحدث ومظاهره :

- ١- يستحب أن يكون المتحدث حسن الشكل، حسن المظهر، مهندم الثياب، وأن يخلو من الأشياء الصارخة والملفتة للنظر حتى لا يشتت انتباه المستمع.
- ٢- يجب أن يقبل المتحدث بوجهه نحو المستمع (أو المستمعين).
- ٣- يتتأكد المتحدث قبل وأثناء وبعد الحديث أن أعضاء جسمه في حالة استرخاء وفي وضع مرير ، فلا يأخذ أوضاعا تؤدي إلى التوتر العصبي أو العضلي ، أو تثير دهشة أو سخرية المستمع .
- ٤- يحرص المتحدث على عدم المبالغة في إظهار الانفعال إلا لضرورة (كأن يثير حماسا معينا في موقف يستدعي الحماس) ، وأن لا يبالغ في حركات يديه أو جسمه أثناء التحدث .
- ٥- التوسط في سرعة السرد فلا يكون بالبطء الممل ولا بالسرعه المخل.

مضمون الحديث :

إن لمضمون الحديث أثرا هاما وعليه يتوقف مسار الحوار والمناقشة ، فإذا كان مضمون الحديث ومحتواه جذابا ومرحبا للمستمع استمر الحوار البناء وآتى التواصل ثمرته ، أما إذا كان محظوظا غير ذلك فإن الحوار يصبح دفاعيا أو هجوميا وتكون نتيجته سلبية على الطرفين.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيدا؟

- ١- تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أن من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.
- ٢- الاستعداد النفسي والعقلي لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبل الآخر، وعدم تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي بعيد عن الجدل، وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة، ودماثة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.
- ٣- عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه.
- ٤- محاورة شخص واحد في كل مرة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثراً ومحقاً لأهدافه.
- ٥- على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حد سواء وبرضى تام، وأن يراعى درجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية.

ما هي نتائج الحوار الاجتماعي:

- ١- في حال تبادل المعلومات:
 - تعزيز الثقة بين أطراف الإنتاج.
 - تقريب وجهات النظر.
 - تطوير الاستعداد للدخول في أشكال حوار أكثر جدية.
- ٢- في حال المشاورات:
 - التأثير على أصحاب القرار بهدف التطوير الإيجابي للتشريعات أو لتحسين ظروف وشروط العمل في إطار تحقيق النجاعة الاقتصادية المبنية على العدالة الاجتماعية.

٣- في حال المفاوضة:

- الوصول إلى عقود عمل جماعية تحسن من ظروف وشروط العمل من جهة وترفع من إنتاجية العمل وتحسن من القدرات التنافسية للمؤسسات وللاقتصاد البلد بشكل عام.

آداب الحوار :

كيف تكون متحدثاً لبقا؟ ومستمعاً مثالياً؟

نعم فنحن نفتقد لمثل هذه المهارات السلوكية التي تجعلنا أنساناً نرقى بأنفسنا عن توافقه الأمور ، فمهارة الاستماع إحدى أهم الوسائل التي تعيننا على تفهم الأمور ووضوحاً لها وقليل من الناس من تراهم يفسرون المجال لمحدثهم حتى يوضح وجهة نظره كاملاً.

وتتلخص آداب الحوار فيما يلى:

- ١ - احترام شخصية المحاور ، وملاطفة المحاور ، وألا نستهين به لأن الاستهانة تضعف الحجة وتثير الخصم ، كذلك يجب الانتباه له .
- ٢ - المرونة في الحوار وعدم التشنج ، فينبغي مقابلة الفكرة بفكرة تصححها أو تكملها ، وقبول الاختلاف .

٣- حسن الكلام ويكون :

- بالتعبير بلغة بسيطة غير ملتبسة ولا غامضة وحقيقة .
- ومن حسن الكلام الرفق في الكلام .
- التأدب في الخطاب .
- البعد عن اللغو ، لأنه لا يثرى المحاور .
- ومن حسن الكلام في الحوار توضيح المضمون باستخدام ما يفهم من

التعابير دون تكلف.

- ٤- الموضوعية في الحوار ، من خلال إتباع المنهج العلمي ، والحججة الصحيحة، وقبول الرأي الآخر إذا كان مقنعاً، والاعتراف للأخر بالسبق في بعض الجوانب التي لا يسع العاقل إنكارها ، والحكم إلى المنطق السليم.
- ٥- حسن الصمت والإصغاء في الحوار لأن الصمت إجراء إيجابي.

أثر الحوار في ترابط المجتمع:

- ١- يعتبر الحوار دعامة للترابط بين الأفراد وركيزة الاستقرار في المجتمع.
- ٢- الحوار يلبي حاجة أفراد المجتمع للاندماج والأمن والاستقلالية.
- ٣- الحوار مع الشباب يساعدهم في بيان مسؤولياتهم ومساندتهم ل القيام بها ومواجهة مشاكلهم بسهولة.
- ٤- الحوار يسهم بمعالجة المشاكل النفسية والسلوكية والأمراض الاجتماعية كالانطواء والإرهاب الاجتماعي.
- ٥- الحوار يسهم في بناء أرضية مشتركة للتعايش والتعاون بين جميع الأطراف
- ٦- الحوار يسهم بزيادة الثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز وبالتالي نهوض المجتمع ورقيه .
- ٧- الحوار يسهم بتقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء ويوطد الصداقات في ظل التفاهم والوضوح فهو يعود الفرد على احترام الآخرين، والاستماع لوجهة نظر الآخرين، والانتباه لكلامهم، والإصغاء إليهم، والابتعاد عن مقاطعتهم، وعدم اللجوء إلى تجاهلهم.
- ٨- الحوار يسهم بتعزيز الثقة بالنفس فهو يعود على الحرية في إبداء الرأي مع حق الدفاع عن وجهة النظر.
- ٩- الحوار يقوي شعور الأفراد بالرضا وتقبل القرارات الصادرة برحابة صدر.

- ١٠- الحوار يعتبر محاولة لحل أزمة قائمة واحتواء مضاعفاتها.
- ١١- الحوار يساهم في حفظ وتوفير الوقت والجهد والمال التي قد تضيع جراء النزاعات والحروب بين الشعوب.
- ١٢- الحوار يؤدي إلى الخروج بمقترنات مفيدة ترضي جميع المتحاورين.
- ١٣- الحوار يؤدي إلى دعم النمو النفسي والتخفيف عن مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق .
- ٤- الحوار يؤدي إلى الحفاظ على حقوق ومصالح الناس في كل المجالات وعلى كافة المستويات .
- ٥- الحوار يساعد على إيجاد التسامح والعفو عن الآخرين والتعامل مع الظروف والأحداث بحكمة وعدم الاستمرار في عداء الآخرين وخصامهم والبعد عن الغضب وإثارة الآخرين.
- ٦- الحوار يؤدي إلى الارتقاء بالمستوى الحضاري في تعامل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال استخدام العقل وعدم الاعتماد على العاطفة فقط .

ثانياً: سلبيات الحوار الاجتماعي:

يتعرض الحوار شأنه شأن أي عمل فكري أو نشاط اجتماعي لمعوقات تصادفه وصعوبات يصنعها بعض المتحاورين، وهذه المعوقات والصعوبات قد تكون شخصية وقد تكون موضوعية، وفيما يلي عرض لأبرز تلك المعوقات:

أ-المعوقات الشخصية:

ونقصد بها بعض التصرفات التي تصدر من أحد أطراف الحوار وتؤدي إلى إفقد الحوار جدواه وفائدة حيث لا يصل إلى أهدافه المرجوة منه، مثل:- الترثرة، والإطباب في الكلام، واللف والدوران، والابتعاد عن الوضوح في العرض، وغياب الأدلة والبراهين، وإخفاء جزء من الحقيقة، والغضب والانفعال، والتعصب الشديد. وفيما يلي شرح موجز لكل من هذه المعوقات:

١ - الترثرة:

وتعني الرغبة في الكلام من أجل الكلام دون هدف محدد، والثرثار هو الذي لا يهدف إلا إلى إبراز شخصيته أو فرضها على (الغير)، وكأنه يحكم على الطرف الآخر) بعقوبة الإصغاء الكامل للكلام الفارغ الذي يشتت الحقيقة ويذهب مذاهب شتى، ومن سلبيات الترثرة أن الشخص الذي يدخل في حوار مع آخر ثرثار فإنه يجد نفسه في مأزق لا يحسد عليه.

٢ - الإطباب في الكلام:

وهو الاهتمام بالصياغة اللفظية للفكرة أو الرأي على حساب المعنى والجوهر، بحيث يولي المحاور عناية خاصة بالبيان والبديع والطباق والجناس، فيهمل أصل الفكرة وجوهرها والمقصود منها، ويروح يلهث وراء شكلياتها.

٣ - اللف والدوران:

وهو عبارة عن الكلام في أمور جانبية لا علاقة لها بموضوع الحوار، وعدم الدخول في صلب الموضوع وحقيقة قصداً، لغرض التهرب من مواجهة حقائق معينة أو الاعتراف بشيء لابد من الاعتراف به.

٤ - عدم الوضوح في العرض:

ويكون ذلك عندما يلجا المحاور إلى الغموض والإبهام لكي يشعر الآخرين بأهميته الفكرية أو لزيادة وزنه الثقافي دون وجہ حق. وهذا النهج يشبه كثيراً اللف والدوران من حيث الهدف، ولكنه يختلف عنه من حيث الوسيلة والشكل، لأن من يفتقر إلى العمق في التفكير أو الكثافة في المعلومات هو الذي يلجا إلى العرض المبهم الذي يثير اللبس والشكوك.

٥ - غياب الأدلة والبراهين:

ونعني بذلك إطلاق الكلام من دون أدلة وبراهين، ومن غير مستند علمي أو حجة منطقية، إن الأدلة والبراهين تعد بمثابة ضوابط نظامية للفكرة أو

الرأي تحوله من كلام عادي إلى معلومة حقيقة تعتمد على دليل عملي وبرهان منطقي، فإذا غابت تلك البراهين كان من حق المحاور أن يطالب الطرف الآخر) بما يدعم أفكاره ويؤيد آرائه.

٦- إخفاء الحقيقة:

و يتم ذلك من خلال التستر على جزء من الحقيقة لأغراض التعمية على الطرف الآخر)، فقد يعمد بعض المتحاورين إلى عدم ذكر جميع عناصر الموضوع وحيثياته حتى لا ترى الفكرة بوضوح، ولا تدرك عناصرها الداخلية بدقة.

٧- الغضب والانفعال:

ويعني ذلك، أن يتحلى المحاور برباطة الجأش وهدوء الأعصاب والسيطرة على انفعالاته، لأن الهدوء يعد من الأمور الضرورية لتحقيق مناخ طبيعي للحوار والمناظرة، إن الحوار العلمي بحاجة قصوى إلى ضبط النفس والتحكم بالأعصاب والهيمنة على الانفعالات، وهذا لن يتحقق في حالة غضب المحاور أو انفعاله دون مبرر.

٨- التعصب الشديد:

ويعد هذا أشد معوقات الحوار وأكثرها ضررا، ذلك أن المعوقات الأخرى قد تكون مما يمكن معالجتها أو التغلب عليها، أما التعصب فهو آفة فكرية واجتماعية يصعب السيطرة عليها أو معالجتها.

أ- المعوقات الموضوعية:

وهي عبارة عن الصعوبات والمعوقات التي لا تكون مرتبطة بأحد أطراف الحوار ، وإنما تتعلق بالجو المحيط بالمحاور، أو بالمصطلحات والمفاهيم التي يتم استعمالها، أو باختلاف العقليات والأفكار التي يتم تبادلها. وتشمل هذه المعوقات الضوضاء، والتشويش، وتبسيط المفاهيم، واختلاف الأجيال.

١- الضوضاء والتشويش:

ويحصل الضوضاء بسبب قاعة المحاورة أو من قبل الأشخاص القائمين فيها، أو من خلال تدخلات خارجية تؤثر على سير المحاورة، وربما تكون قاعة الحوار غير مهيئة بشكل صحيح لإقامة المحاورة فيها بسبب خلل في جهاز المذيع أو أجهزة التصوير، أو بسبب تأثير أجهزة جانبية أخرى كالتكيف مثلًا، وقد يحصل الضوضاء والتشويش من جراء تحدث أحد المحاورين مع شخص آخر أو الاتصال به هاتفيا، مما يؤثر سلبا على عملية استمرار الحوار.

٢- تبادل المفاهيم:

يتطلب الحوار أن يقوم كل طرف بتحديد مفاهيمه قبل الدخول في صلب المحاورة وجوهرها، لغرض أن يعرف الطرفان أسلوب تفكير بعضهما والغايات الفكرية والعلمية التي يسعى إليها، إن لكل علم مفاهيمه الخاصة به، وكل فن مصطلحاته المميزة، ومن هنا فإن كل مصطلح يختلف مضمونه من علم لأخر ، يضاف إلى ذلك أن بعض الباحثين يلتزم معاني خاصة ومفاهيم محددة لبعض المصطلحات، لذلك فإن مجموع هذه المداخلات تتطلب أن يقوم كل طرف بتحديد مفاهيمه ومصطلحاته حتى لا يكون التبادل في ذلك مؤثرا سلبيا على سير عملية الحوار واستمرارها.

٣- اختلاف الأجيال:

إذا استند الحوار إلى أسس موضوعية، وجرى الالتزام فيه بأخلاقيات الحوار العلمي وأدابه، كان ذلك الحوار مفيدا ونافعا لجميع الأجيال والمستويات الثقافية، حيث يزداد كل جيل منه معرفة ومعلومات وخبرات، أما إذا كان حوارا منعزلا قائما على تبادل الاتهامات، وعدم الشعور بالمسؤولية، فإن هذا الحوار لن يتعدى مجال الاتهامات التي سيكون من الصعوبة التغلب عليها وتجاوزها. إن تبادل عقلية الأجيال واختلاف مصالحها وتباعد فلسفاتها نحو الحياة يجعل من الحوار بينها وكأنه معركة بين متحاربين، كل منهم يحاول إخماد أنفاس الآخر.

محاور فشل الحوار:

يتكون الحوار كما سبق وذكرنا من ثلاثة محاور وهى، متحدث ومستمع ومادة الحديث نفسه، وبالتالي فكل محور من المحاور الثلاثة له تأثير سلبي مباشر على المحاور، وسوف نستعرض سلبيات هذه المحاور الثلاثة:

أولاً: ما يتعلق بالمتحدث:

- ١ - انعدام الثقة فيما يقول أو في شخصه(مسألة الاختلاف في المبادئ).
- ٢ - الشخصية الضعيفة والمستهان بها.

- ٣ - الشخصية ذات الأحاديث الطويلة أو المملة وكثيرة الحديث.
- ٤ - عدم الاختيار الموفق في الحديث والمستمع والوقت والزمان والأسلوب.

ثانياً: ما يتعلق بالمستمع:

- ١ - النشأة الأولى بطبيعة اللامبالاة .
 - ٢ - العجلة وسرعة الأداء في الحياة .
 - ٣ - الكبر والغرور.
- ٤ - العناد والتمسك بالأراء وإغلاق منافذ الدخول.
- ٥ - إبداء شعور الأهمية خاصة على الملا للإشعار بقيمتها .

ثالثاً: المتعلقة بالحديث نفسه:

- ١ - الموضوع حرج .
 - ٢ - الموضوع ذو سرية وخصوصية .
- ٣ - لغة المحادثة غير مرغوبة (نفاوت طبقة اللغة، الألفاظ الغير مرغوبة).
- ٤ - الموضوع لا يناسب عقلية المستمع.

ألوان من الحوار السلبي:

١- الحوار العدمي التعجيزى:

وفيه لا يرى أحد طرفي الحوار أو كليهما إلا السلبيات والأخطاء والعقبات وهكذا ينتهي الحوار إلى أنه " لا فائدة " ويترك هذا النوع من الحوار قدرًا كبيرا من الإحباط لدى أحد الطرفين أو كليهما.

٢- حوار المناورة (الكر والفر) :

ينشغل الطرفان (أو أحدهما) بالتفوّق اللفظي في المناقشة بصرف النظر عن الثمرة الحقيقية والنهائية لتلك المناقشة وهو نوع من إثبات الذات بشكل سطحي .

٣- الحوار المزدوج:

وهنا يعطي ظاهر الكلام معنى غير ما يعطيه باطنـه وذلك لكثرـة ما يحتويـ من التورـية والألفـاظ المـبـهـمةـ، وـهـوـ يـهـدـفـ إـلـىـ إـرـبـاكـ الـطـرـفـ الآـخـرـ، وـدـلـالـاتـ آـنـهـ نوعـ مـنـ العـدـوـانـ الـخـبـيـثـ.

٤- الحوار السلطوى (اسمع واستجب) :

نجد هذا النوع من الحوار سائدا على كثير من المستويات ، فهناك الأب المتسلط والأم المتسلطة ، والمدرس المتسلط ، والمسئول المتسلط ... إلخ . وهو نوع شديد من العدوان ، حيث يلغى أحد الأطراف كيان الطرف الآخر ويعتبره أدنى من أن يحاور ، بل عليه فقط السماع للأوامر الفوقيـةـ والـاستـجـابـةـ دونـ منـاقـشـةـ أو تضـجرـ ، وهذاـ النـوعـ مـنـ الـحـوارـ فـضـلاـ عـنـ آـنـ إـغـاءـ لـكـيـانـ (وـحـرـيـةـ) طـرفـ لـحـسـابـ طـرفـ آـخـرـ ، فـهـوـ يـلـغـيـ وـيـحـبـطـ الـقـدـراتـ الـإـبدـاعـيـةـ لـلـطـرـفـ الـمـقـهـورـ فـيـؤـثـرـ سـلـبـاـ عـلـىـ الـطـرـفـيـنـ وـعـلـىـ الـمـجـتمـعـ بـأـكـملـهـ .

٥- الحوار السطحي (لا تقترب من الأعمق فترفق) :

حين يصبح التحاور حول الأمور الجوهرية محظوراً أو محاطاً بالمخاطر ، يلجأ

أحد الطرفين أو كلاهما إلى تسطيح الحوار طلباً للسلامة أو كنوع من الهروب من الرؤية الأعمق بما تحمله من دواعي القلق النفسي أو الاجتماعي.

٦- حوار الطريق المسدود (داعي للحوار فلن نتفق):

يعن الطرفان (أو أحدهما) منذ البداية تمسكهما (أو تمسكه) بثوابت متصادمة تغلق الطريق منذ البداية أمام الحوار وهو نوع من التعصب والتطرف الفكري وانحسار مجال الرؤية .

٧- الحوار الإلغائي أو التسفيهي (كل ما عدا خطأ):

يصر أحد طرفي الحوار على ألا يرى شيئاً غير رأيه وهو لا يكتفي بهذا بل يتذكر لأي رؤية أخرى ويسفهها ويلغيها، وهذا النوع يجمع كل سمات الحوار السلطوي وحوار الطريق المسدود .

٨- حوار البرج العاجي:

ويقع فيه بعض المثقفين حين تدور مناقشاتهم حول قضايا فلسفية أو شبه فلسفية مقطوعة الصلة بواقع الحياة وواقع مجتمعاتهم، غالباً ما يكون ذلك الحوار نوعاً من الحذقة وإبراز التمييز على العامة دون محاولة إيجابية لإصلاح الواقع

٩- الحوار الموافق دائماً (معك على طول الخط):

وفيه يلغى أحد الأطراف حقه في التحاور لحساب الطرف الآخر إما استخفافاً (خذه على قدر عقله)، أو خوفاً، أو تبعية حقيقية طلباً للراحة والإvasion المسئولية كاملة على الآخر .

١٠- الحوار المعاكس دائماً (عكسك دائماً):

حين يتجه أحد طرفي الحوار يميناً يحاول الطرف الآخر الاتجاه يساراً والعكس بالعكس وهو رغبة في إثبات الذات بالتمييز والاختلاف ولو كان ذلك على حساب جوهر الحقيقة .

١١- حوار العداون السلبي (صمت العناد والتجاهل) :

يلجأ أحد الأطراف إلى الصمت السلبي عناداً وتجاهلاً ورغبة في مكافحة الطرف الآخر بشكل سلبي دون التعرض لخطر المواجهة.

مما سبق نستطيع أن نلخص معوقات الحوار في النقاط التالية:

- ١- الفهم الخاطئ لمفهوم الحوار فالاجتماعات نادراً ما تخرج بتصويمات حيث تكون مجرد فرض أوامر غير قابلة للمناقشة من قبل المعنيين.
- ٢- فشل بعض المتحدثين بأساليب الإقناع مما يجعلهم يتتجنبون الحوار والنقاش.
- ٣- الجهل بأهمية الحوار ومقوماته مما يسبب فشل غالبية الحوارات.
- ٤- الغرور بالنفس والمكابرة عن الاستماع والتحاور مع الغير وعدم تفهم وجهات نظر الآخرين والاستفادة من آرائهم.
- ٥- التسلط وعدم التواضع نتيجة عدم الثقة بالنفس وعدم القدرة على تبادل الرأي مع الآخرين.
- ٦- الخوف وضعف الشخصية والتزدد يمنع الكثير من المواجهة والمحاورة.
- ٧- تحكيم العاطفة في غالبية المواقف وكذلك حب الذات والأنان قد يحول بين الاستماع لآخرين والاستفادة من آرائهم والتحاور معهم.

نماذج البشر وكيفية التعامل معهم:

الإنسان الخشن:

خصائصه:

- قاسي في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً، لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم.
- يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه - يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعاً بأهميته.
- مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه، لديه القدرة على المناقشة مع

التصميم على وجهة نظره.

- يرى نفسه أنه بخير و لكن الآخرين ليسوا بخير ...

كيف نتعامل معه :

أعمل على ضبط أعصابك والمحافظة على هدوئك

- حاول أن تصغي إليه جيدا

- تأكد من أنك على إستعداد تام للتعامل معه

- لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي أحسن

- حاول أن تستخدم معلوماته و أفكاره

- كن حازما عند تقديم وجهة نظرك

الودود ذو الشخصية البسيطة :

خصائصه:

هادئ وبشوش وتنميذ أعصابه بالاسترخاء

- يثق بالناس ويثق أيضا بنفسه

- يرغب في سماع الإطراء من الآخرين

- طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين

- غير منظم ولا يحافظ على المواعيد وليس للزمن قيمة

- لديه الشعور بالأمان

- يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضا ...

كيف نتعامل معه :

قابلة باحترام وحافظ على الإصغاء الجيد.

- حافظ على مناقشة الموضوع المطروح وعدم الخروج عنه.

- حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود.

- تصرف بجدية عند الحاجة.

- حاول المحافظة على المواعيد.

الشخص المتردد:

خصائصه:

يفتقر إلى الثقة بنفسه

- تظهر عليه علامات الخجل والقلق

- تتصرف موافقه غالباً بالتردد

- يجد صعوبة في اتخاذ القرار

- يضيع وسط البدائل العديدة

- يميل للاعتماد على اللوائح والأنظمة

- كثير الوعود ولا يهتم بالوقت

- يطلب المزيد من المعلومات والتأكدات

كيف نتعامل معه ؟

- محاولة زرع الثقة في نفسه

- ساعده على اتخاذ القرارات وأظهر له مساوى التأخير في ذلك

- أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده

- أعطه مزيداً من التأكيدات

- أفهمه أن التردد يضر بصاحب و العلاقة مع الآخرين

- أفهمه أن الإنسان يحترم ثباته وقدرته على اتخاذ القرار ..

الشخص الذي تتصف ردود الفعل لديه بالبطء:

خصائصه :

يتميز بالبرود ويصعب التفاهم معه

- يتميز بدرجة عالية من الإصغاء ويفهم المعلومات

- لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة

- يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه

- لا يميل لآخرين فهو غير عاطفي.

كيف نتعامل معه ؟

- عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد

- وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة

- استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة

- لتكن بطئا في التعامل معه ولا تتسرع في خطواتك

- اظهر له الاحترام والود.

الشخصية المعارضة:

خصائصه :

- لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثرا سلبيا لديهم.

- يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبيا في طرح وجهات نظره.

- تقليدي ولا تغريه الأفكار الجديدة ويصعب حثه على ذلك.

- لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة.

- عنيد، صلب، يضع الكثير من الاعتراضات

- يذكر كثيرا تاريخه الماضي

- يلتزم باللوائح والأنظمة نصا لا رواحا

- لا يميل للمخاطرة خوفا من الفشل .

كيف نتعامل معه :

التعرف على وجهة نظره من خلال المواقف الإيجابية معه

- تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته .

- أكد له على أن لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك

- عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة

- قدم أفكارك الجديدة بالتدريج
- لتكن دائماً صبوراً في تعاملك معه
- استعمل أسلوب : نعم ولكن
الشخصية العدوانية المستعدة للتشاجر
خصائصه:

- عدواني ويبثir المشاكل
- يمكن إثارته بسهولة
- يتمسّك برأيه ويعتمد فقط على نفسه
- عبوس الوجه، متقلب المزاج و متوتر الأعصاب
- يرفض الآخرين وأفكارهم ويبدي عدم اهتمام
- يستخدم أسلوب الهجوم على الجوانب الشخصية
- يكثر من الصياح لكي يروع الآخرين .
كيف نتعامل معه :

أصلح إليه جيداً لكي تمتّص انفعاله وغضبه
- حافظ على هدوئك دائماً ولا تنفعل
- لا تأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك
- تمسك بوجهة نظرك ودافع عنها بقوة الحجة والبرهان
- أعده إلى نقاط الموضوع المتفق عليها
- استخدم معه المنطق وابعد عن العاطفة
- ابتسم وحافظ على جو المرح.
شخصية مدعى المعرفة:

خصائصه:
- لا يصدق كلام الآخرين ويبدي دائماً اعتراضه

- متعالي ، ويحب السيطرة الكلامية وينتمي إلى السخرية
- عنيد ، رافض ، ومتمسك برأيه
- يفتخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت
- شكاك، ويرتاب من دوافع الآخرين
- يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت.

كيف نتعامل معه :

- تماسك أعصابك وحافظ على هدوئك التام.
- تقبل تعليقاته ولكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك.
- ألا جأ في مرحلة ما إلى الإطراء والمدح.
- اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضع معينة.
- لتكن واقعيا معه دائما.

الثار :

خصائصه :

- كثير الكلام ويتحدث عن كل شيء وفي كل شيء.
- يعتقد أنه مهم.
- يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع.
- يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث.
- يقع في الأخطاء العديدة.
- واسع الخيال ليثبت وجهة نظره.

كيف نتعامل معه :

- مقاطعه في منتصف حديثه وعندما يحاول استعادة أنفاسه ، قل له : يا سيد ...
- ألسنا بعيدين عن الموضوع المنافق عليه ؟

-أثبتت له أهمية الوقت وأنك حريص عليه.

-أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه وذلك بالنظر إلى ساعتك.

الخجل:

خصائصه:

يفتقد إلى الثقة في نفسه.

- من السهولة إرباكه.

- متحفظ ويبدل لونه لأقل مؤثر.

- يحاول الاختباء خلف الآخرين.

كيف نتعامل معه:

- أطلب منه تقديم وجهة نظره.

- حاول أن تعلم على زيادة ثقته بنفسه بوضعه في موافق مضمون نجاحها. - لا

تقديم إليه البديل، وحاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه.

العنيد:

خصائصه:

يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب في الاستماع إليها.

- يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده.

- صلب ، قاس في تعامله.

- ليس لديه احترام للآخرين ويحاول النيل منهم.

كيف نتعامل معه:

أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره.

- أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى اتفاق.

- أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد.

المتعالي:

خصائصه :

يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق.

- يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ويحاول إصالحهم إلى المواقف الحرجية.
- يعامل الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع.

كيف نتعامل معه :

لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه.

- لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك.

- لأنه يشعر عند توجيهه السؤال المفتوح إليه أنه هو حل المشاكل وأن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له.

استعمل معه أسلوب : نعم ... ولكن.

الباحث عن الأخطاء

خصائصه :

مقولته المشهورة: الهجوم خير وسيلة للدفاع.

- يتصيد الأخطاء على درجة عالية.

- لديه دائماً مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين.

- تراه يتنقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء.

- ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين ..

كيف نتعامل معه :

لا تفقد السيطرة على أعصابك معه.

- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده.

- أصح إلية بدرجة عالية.

- أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها.

- لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية.

المتحذلق

خصائصه

- لا يصدق شيئاً إلا ما هو مكتوب.

- يهتم باللوائح والأنظمة على درجة عالية.

يقسم مكتبه إلى عدة أقسام: للقلم مكانه، وللטלيفون مكانه، و هكذا.

كيف نتعامل معه:

أدخل عليه من خلال ما يحب وبالذات جانب الرقة.

- تحدث معه حول القوانين واللوائح والأنظمة.

- تعامل معه بالمادة المكتوبة.

الفصل السادس

الطريق الى حوار ناجح

مسلمات هامة قبل أن نبدأ الحوار:

هناك بعض النقاط الأساسية والمهمة التي يجب أن تكون واضحة تماماً
الوضوح قبل الدخول في عملية الحوار، وبوضوح هذه النقاط تكون قد قطعنا
شوطاً كبيراً جداً في اتجاه حوار حضاري مثمر، ومن أهم هذه المسلمات:

- ١- أن الخلاف طبيعة بشرية وفي ذلك يقول الله عز وجل "ولو شاء ربك لجعل
الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين".
- ٢- أن الخلاف في الرأي هو نتيجة تباين في الثقافات وترابع في الخبرات، وهو
يعكس حياة الشخص وخبراته وقناعاته على مدار سنين حياته.
- ٣- ليس من السهل في الحوار الاعتراف بالخطأ والتسليم لمحاور برأيه، كون
الرأي كما قلنا في النقطة السابقة يعبر عن تراكم ثقافات وخبرات و المعارف
وليس من السهل في لحظة الاعتراف بأنها أفضت لنتيجة خاطئة، كما أن
النفس البشرية بطبيعتها لا تميل إلى الفشل لحساب الآخرين.
- ٤- أن جمع الناس على رأي واحد هو من المستحيلات وفقاً للنقاط السابقة. وأنه
حتى قضية الإيمان بوجود الخالق عز وجل هي محل اختلاف بين البشر،
وبالتأكيد كل قضية مهما بلغت وضوحها هي أقل من ذلك ستكون محل
اختلاف بين البشر.
- ٥- أنه ليس بالضرورة أن يكون الحوار بين فكرتين أحدهما صحيح والأخرى
خاطئة، بل في كثير من المواقف سيكون هناك مساحات رمادية كبيرة بين
الأبيض والأسود تكون هي دوماً محل الاختلاف.
- ٦- أن الخطأ والصواب أمر نسبي في معظم الأحيان وليس أمراً مطلقاً في كل

الأحوال والقضايا.

٧- ينبغي أن يدرك المتحاورون جيداً أن اختلاف وجهات النظر لا يفسد للود قضية.

٨- أن يعلم المتحاورين أن الحق أبلج وأن السلعة الجيدة لا بد وأن تفرض نفسها، فلا يدفعه حرصه على إظهار الحق إلى الاندفاع الطائش بما قد يضر بالسلعة أكثر مما يفيدها.

تلك هي مجموعة من المسلمات أردنا أن نوضحها قبل الدخول في حوار إيجابي ناجح من حيث الشكل والمضمون، لكي يكون لدينا قناعة بأننا نستطيع أن ندير حواراً جيداً يثر في النهاية عن اتفاق وتوافق في الرؤى والأفكار طالما كان لدينا رغبة حقيقة في الوصول إلى نتيجة إيجابية.

وسوف نستعرض في الجزء التالي أهم العوامل والمحددات التي تؤدي في النهاية إلى حوار إيجابي ناجح.

أهم العوامل والمحددات التي تؤدي إلى حوار إلى ناجح:

أولاً: السمات الشخصية للمحاور:

نبدأ مع الجزء الأهم في عملية الحوار وهو الشخص صاحب الفكرة و الذي يقوم بعملية إرسالها لآخرين من خلال الحوار، و ينبغي للمحاور أن يكون متسمًا ببعض المهارات ليتمكن من تحقيق أكبر فائدة من أهدافه في الحوار. غالباً لا يحتاج الشخص لأن يكون محامياً أو دبلوماسياً أو إعلامياً حتى يمكن من مهارات وأساليب التحاور، فنحن نتحاور يومياً في حياتنا الاعتيادية، حيث يتم التحاور بطريقة تلقائية دون التفكير بها أو بحرفيتها، ولكن عندما يأخذ الحوار الشكل الرسمي نبدأ بالتفكير بالطريقة المثلثة لتحقيق أهدافنا.

وكون مهارات التحاور تعتبر شيئاً حتمياً للوصول إلى نتيجة إيجابية، فإنه تبذل جهود للوصول إلى أهم المهارات الأساسية للمحاور الناجح ومنها:-

أولاً: سمات شخصية:

هي مجموعة من الصفات الواجب توافرها في شخص المحاور صاحب الفكرة ليصبح أشبه بالمحامي الجيد للقضية المنشورة، هذه الصفات مهم أن تكون سمات شخصية وخصائص طبيعية متواجدة في شخصية المحاور، ليس فقط لاستخدامها في العملية الحوارية ولكن أيضاً يحيا بها بين الناس.

فمن الطبيعي أن القضايا يختلف الحكم فيها بحسب أمرتين:

■ هل هي قضية مشروعة أم باطلة.

■ العنصر الثاني هو المحامي الذي يتقدم للدفاع عن القضية.

وكم نرى ونسمع عن قضايا تبدو خاسرة للغاية ولكن بمهارة المحامي وأسلوبه وذكائه يستطيع أن يقلب المنضدة ويفوز لقضيته بنجاح ما، فما بالنا إذا اجتمع المحامي البارع مع قضية أصلاً مشروعة بالتأكيد النجاح لها سيكون حتمي. وكذلك الحال بالنسبة للحوار فكثيراً ما ندافع عن قضايا مشروعة ولكن نتيجة لأسلوب المحامي السيئ يتم خسران القضية. وفي أحياناً كثيرة قد لا تتح الفرصة للاستئناف ويكون الانطباع السلبي عن القضية قد رسم وترسخ بالفعل في ذهن الآخرين وفي عقول المتابعين، ومن هذه النقطة يتبيّن لنا تماماً أهمية دور المحاور في أن يكون المحامي لقضيته وفكرته من خلال الآتي:

١ - من أنت؟

ربما عليك قبل أن تبدأ الدخول في نقاشات وسجالات حوارية أن تقف مع نفسك

وقفة صادقة لتسريع من أنت؟؟ ما هي ثقافتك؟؟ ما هي أخلاقك؟؟ ما هي أهدافك من الحياة؟؟ لأن الكثير منا يظن أو يضع نفسه في خانة أخلاق الفرسان ولكن ما أن ينزل لساحات الحوار حتى يتغير الحال وتسقط عنه أخلاق فروسيته، ليتعامل مع المحاورين بسلوكياتهم وأخلاقهم هم حتى وإن تناقضت مع مبادئه ومعتقداته، وهنا يكون المحاور قد خسر المعركة بخسران نفسه حتى وإن صبت مجريات الأحداث في الختام لتعلن انتصاره في موضوع الحوار.

٢- التعامل مع الإهانات الشخصية والنقد:

التعامل مع الإهانات الشخصية هي نقطة محورية في الحوار و التي قد تصيب المرء أثناء مجريات الحوار ، وبرغم أنها قد تبدو مهارة من مهارات الحوار إلا أنها فضلنا أن نضعها هنا تحت عنوان "السمات الشخصية للمحاور" لأنها يجب أن تكون خلقاً نحياً به في كل حياتنا وليس فقط في أثناء الحوارات . وأيا كانت تلك الإهانة الشخصية مادية أو معنوية فإن تعاملنا معها يرجح كفة الحوار بشكل كبير جداً وملموس ، ويضيف قوة واضحة للمحاور.

٣- الأخلاص:

تنجح الفكرة دوماً إذا وجدت من يعمل بإخلاص لها . وعلى مقدار الإخلاص يكون مقدار التضحية والبذل على مقدار ما تكون النتائج .

٤- ابتسامتك تسع الجميع:

وأنت تقدم فكرتك ، وأنت مؤمن تماماً بصحتها وأن فيها إصلاحاً أو حلاً ، فأنت أشبهه بمن يقدم هدية لمن حوله وكأنك تحمل لهم باقة من الزهور الجميلة الألوان الفواحة الرائحة ، وعليك أن تستشعر هذا المعنى الوجданى والشعورى وأنت تقدم فكرتك ، ترى كيف تتخيّل نفسك وأن تقدم زهوراً بمثيل هذه الموصفات لآخرين؟؟ بالتأكيد ولا شك لا بد أن يصاحبها ابتسامة تُغْرِي وانتعاشة قلب . هذا فضلاً عن

الراحة النفسية العميقه التي تزرعها الابتسامة في نفس المتابعين للحوار .

٥- الخروج كل فترة خارج أطر الفقرة وتقييم استمرار صلاحيتها:

من سمات الشخص الموضوعي العقلاني أن لا يحبس نفسه في فكرة معينة ويظل خادما لها حتى وإن أكل عليها الزمان ، عليه دوما أن يقوم بمراجعة وتقديرات لفكرته ودراسته صلاحيتها وكونها لا زالت تستحق الدفاع عنها أم لا.

٦- الحس المرهف وخففة الظل:

ينبغى على المحامى الجيد صاحب الفكرة أن يكون خفيف الظل وأن لا يكون ثقيرا مملا ومتعبا للآخرين وأن يكون متواضع فى غير ذلة ولا خنوع ولا تملق ، وأن تطلب أقل من مرتبتك لتصل إليها.

٧- الابتكار والإبداع:

أن يكون المحاور صاحب روح إبداع وابتكار ، هو شئ بالتأكيد يفيد الحوار ويثيريه ، حاول دوما أن تكون مختلفا في أسلوب وفي طريقة عرضك وفي كلماتك ، فكر دوما في شيء جديد تقدمه كل مرة من خلال حواراتك ، واقض بعض الوقت في التفكير في هذا الشيء الجديد .ابتكر لتنظر كلماتك أو مداخلاتك شيئا يعلق في ذهن المستمعين والقارئين وسط سهل من الكلمات يتلقونها يوميا ابتكر في مدخل الحوار ، في أساليبه في أمثلته ، في كلماته؛ في استخدام معطيات ووسائل مساعدة في عملية الحوار .

٨- الاعتراف بالخطأ:

من المفترض أن يكون صاحب الفكره النبيله أرفع من أن يعاند الحقيقة ويکابر عن الاعتراف بالحق ، وبعيدا عن كون الاعتراف بالخطأ خلق نبيل فإنه أيضا من مهارات الحوار التي تكسب صاحبها المصداقية لدى المحاورين ومتابعى

الحوار.

٩- تجنب حديث الآنا:

تجنب في كلماتك الكلمات التي تعطى انطباعا بتعاليك على محاوريك ومستمعيك وتعكس اعتدادك وثقتك الزائدة بنفسك، على شاكلة: " أنا دققت في الأمر، أنا قمت بعمل دراسات، أنا رأيت أن الطريق الصحيح هو"، بل حاول أن تكون هذه الأفعال منسوبة للمجهول حتى لو كنت أنت فاعلها. حتى لا يكون اختلاف محاورك معك سببا لرفض هذه الأفكار كونها نابعة منك.

ثانياً: معايير المحاور الجيد:

▪ الاستماع الإيجابي :

وهي طريقة فعالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية، وهي تتمي العلاقة بين المتحاورين، ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية وتنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها، ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

▪ حسن البيان :

يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة، ومن البيان تبسيط الفكر وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستنطاق المشاعر مع تقديرها، ومواصلة الحوار حتى يتحقق الهدف، ومن البيان أيضا عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يعجز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذا عدم البطء كي لا يمل.

ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزح الأفكار في ذهن المحاور، فيضطر布 إدراكه. وعلى المحاور ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو، وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم، ومتى ينصت، ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوت مرحة وهادئة.

■ **يحتاج المحاور إلى الجاذبية:**

يجب تقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، ول يجعل البداية هادئة وسلسة، إن من شأن البدء بنقاط الاتفاق، والبدء بالثناء على المحاور الآخر، امتلاك قلبه، وتقليل الفجوة، وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسرا من التفاهم يجعل الحوار إيجابيا متصلأ.

■ **يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مستر عليه انتباه محاوره:**

على المحاور أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم، وأن يعي الهدف المراد الوصول إليه من حوارهما وأن تكون فقرة الافتتاح مثيرة لانتباه.

■ **عدم استخدام كلمة " لا " :**

على المحاور أن لا يستخدم كلمة " لا " خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة " يجب عليك القيام بهذا... " ولا عبارة " أنت مخطئ ، وسأثبت لك ذلك .

■ **استخدام الوسائل المعينة:**

على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعد على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.

■ **ضبط الانفعالات:**

على المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه

- التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي.
- **مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبها، مع عدم المبالغة :**
وذلك يعطى للشخص الآخر إحساس بالاعتزاز بنفسه ومعرفة أن الطرف الآخر يبادلهاحترام باحترام.
 - **الإجابة بـ"لا أدرى" أو "لا أعلم" إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها وفي ذلك شجاعة نفسية وعدم التستر على الجهل الشخصي.**
 - **الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تتبّعه للمحاور الأول.**
 - **على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصماً، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن رباناً ماهراً للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار؛ غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.**
 - **على المحاور ألا يضخم جانباً واحداً من الحوار على حساب جوانب أخرى.**
 - **على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.**

مهارات الحوار:

تنقسم مهارات الحوار إلى قسمين:

– **القسم الأول: مهارات الإعداد للحوار**

– **القسم الثاني: مهارات تنفيذ الحوار**

أولاً: الإعداد للحوار:

١- إتقان فن الحوار ليس مستحيلاً:

كثير منا يشاهد ويسمع أشخاصاً بارعين في مجال الحوار، ويظل ينظر لهم بعين الإعجاب مستبعداً أن يكون في يوم من الأيام مثل تلك الرموز، وبمهور الهم على موهبتهم المتميزة في الحوار. ولكن من المهم أن نعرف جيداً أن العملية الحوارية بالتأكيد في جزء منها تقوم على مواهب ربانية في الأساس، ولكن الجزء الأهم هو التدريب ومعرفة أسس وقواعد الحوار، والتى إذا ألم بها الشخص وتتبع خطواتها سيستطيع أن يتخلى الفارق الكبير بينه وبين نجوم الحوار، وبمرور الوقت سيستطيع أن يكتسب مهارات ومواهب الحوار لذا ينبغي في البداية أن نلغى من رؤوسنا فكرة أن عملية الحوار عملية مستحيلة ولا يمكنني أن أخوضها وأتميز بها، بل علينا أن نعلم إن الحوار شأنه شأن أي علم آخر له خطوات وكتابات تطبيقية تتبعها وتتفيد منها يمكن إتقان فنون الحوار.

٢- تحديد ومعرفة موضوع الحوار والهدف منه ولماذا أختر؟

فقد يكون الغرض من الحوار تقديم المعلومات للمساعدة على الفهم أو التقييم أو التعليم أو المساعدة على حل المشكلات أو تحسين العلاقات أو الفهم الأفضل للآخرين، وبالتالي فإن اختيار الموضوع من أهم مهارات الإعداد للحوار.

٣- التفكير في نوع الأسئلة:

يفكر المحاور في نوع الأسئلة التي قد يواجهها مقدماً ويقوم بإعداد مادة الحوار، ويختلف قدر الجهد المبذول للحصول على المعلومات على حسب طبيعة الحوار ونوعه، فالحوارات الودية القصيرة مع الأهل والأصدقاء لا تحتاج إلى جهد كبير للحصول على المعلومات، ويختلف الأمر بالنسبة للحوارات الإذاعية، والصحفية، والمناقشات والندوات والمؤتمرات، ففي هذه الحالات ينصح بالرجوع إلى مراكز المعلومات والكتب والدوريات المتخصصة

والانترنت وغيرها من المصادر لجمع المعلومات ذات الصلة بموضوع الحوار.

٤- الإعداد الجيد للحوار:

أن يعد المحاور مادته بإعداد جيداً وان يحضر لها تحضيراً شاملأ، والاستعداد لموضوع الحوار يصبح أسهل لو انك نقشتة مع شخص آخر، فالآخرون قد يضيفون أبعاداً أخرى أو يضطرونك لتناول نقاط صعبة كنت تحاول تجنبها أو يمنحك نوعاً من الدعم المعنوي.

٥- تقييم تجارب الحوار ومعالجة الأخطاء:

ينبغي بعد كل عملية حوارية تشارك بها، أن تمرر شريطتها سريعاً في الذاكرة وتعيّد تقييمها والوقوف عند نقاطها السلبية والإيجابية، وبالتالي ستتجدد في أثناء تلك المراجعة والتقييم بعضاً من المواقف والكلمات كنت تتنمّى لو قمت بها أو فلتتها لتكون العملية الحوارية أقوى، ونقاط أخرى قد قمت بها وتتنمّى لو لم تقم بها، هذا التقييم سيساعدك على أن تكون أكثر استعداداً وخبرة في المرات المقبلة من العملية الحوارية ويمكن أيضاً الاستعانة في التقييم بمشاهدة فيديو مصور أو تسجيلات صوتية لهذه العملية الحوارية، كما يمكن الاستفادة بآراء الآخرين وتقييمهم لأدائك أثناء العملية الحوارية.

٦- وضوح الهدف:

وننتقل الآن لمرحلة الاستعداد لحوار بعينه، وأول نقطة في هذا الجانب هو وضوح هدفي من الحوار ويمكن في ذلك الرجوع لأهداف الحوار كما ذكرناها سابقاً. ينبغي أن يكون الهدف واضحاً جداً ومحدداً والبحث عن الطرق التي تؤدي مباشرة إلى تحقيق هذا الهدف.

٧- تخيل الحوار والعيش في أجواءه:

من المفيد أن تعيش في أجواء الحوار وتقضى بعض الوقت في تخيل نفسك أثناء الحوار، وتخيل بعض الكلمات التي ستقولها فيه، وطريقة إلقاءها، في بداية الأمر

قد تعيش في أجواء الحوار وتخيله لمدة أيام قبل الحوار ، ولكن بمرور الوقت وازدياد الخبرة والتمكن أكثر من الحوار ، ستقلص هذه الفترة لتصبح عدة ساعات أو بعض الدقائق قبيل الحوار، ومهم أن ندرك أهمية تخيل الحوار والعيش في أجواءه قبل الحوار بما يهيئك لتكون في لياقة ذهنية عالية قبل الحوار وأيضا بما يساعدك في الإعداد لبعض المواقف المتميزة في أثناء الحوار. ولكن في الوقت ذاته ينبغي أن نحترس من سلبيات زيادة جرعة العيش في أجواء الحوار بما يؤثر سلبا على أداننا في باقي نشاطات الحياة وبما قد يؤدي للارتباك ورهبة الحوار .

٨- الورقة والقلم وصيد الخاطر:

أحيانا يصل استخدام القلم والورقة للتخطيط والإعداد لدرجة المندوب إن لم يكن الفرض ، فما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب. وهذا الحال بالنسبة للورقة والقلم واستخدامهما للإعداد لأى أمر ولا يشذ عن ذلك الحوار . فعليك دوماً أن تصحب ورقاً وقلمًا تسجل بهما خواطرك حول الحوار المقبل والنقط التي ستتناولها والعناصر والأسئلة، والفائدة الأهم من استخدام الورقة والقلم هي صيد الخواطر فأحياناً وكما قلنا سابقاً وأنت تعيش في أجواء موضوع الحوار ستتجد بعض الومضات التي تبرق في ذهنك وتناسب الحوار المقبل ، وإن لم تكن مستعداً وجاهزاً لتسجيلها فور سطوعها فسرعان ما ستختفي وتساها وربما لن تتمكن من استحضارها مرة أخرى.

٩- الاستعانة بالله والدعاء:

تعد هذه النقطة بمثابة القلب من مرحلة الاستعداد، فمهما بلغ استعدادك وأخذك بالأسباب وقدرتك في الحوار وخبراتك الماضية في هذا المجال ، فكل هذا قد يصبح عديم الفائدة والتأثير إن غاب عنه التوفيق لذا عليك أن تستعين بالله عز وجل وتدعوه

وتسأله أو لا أن يوفقك للحق ويلهمك الصواب ويجري الحق على لسانك ويلهمك حجتك، وثانياً وأن يجمع لك القلوب وأن تصل رسالتك للآخرين واضحة جلية كما أردتها. وأخيراً أن يتقبل منك هذا الجهد و يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

المحاور الآخر أو الطرف الثاني:

هو الطرف الثاني في العملية الحوارية وليس شرط أن يكون الطرف الثاني في العملية الحوارية مخالف وإنما ربما يكون فقط مستقبل لرسائلك ومستفسر عنها، وفيما يلى نتوقف عند بعض النقاط الواجب الانتباه إليها تجاه الطرف الثاني من عملية الحوار.

من أحاور؟

الأصل أن أحاور الجميع وأتناقش مع الجميع، فالحوار بالتأكيد له فوائد عديدة كما ذكرناها سابقاً ولن يخلو أى حوار من تلك الفوائد ولا سيما إثراء الفكر والتعرف على الآخرين.

هل أحاور المخالف؟

بالطبع أحاور المخالف حتى وإن كان الخلاف عقائدياً وليس فكريّاً فحسب، ومن تتبع آيات القرآن نرى صوراً لمثل تلك الحوارات بين الأنبياء والصالحين من جهة ومن جهة أخرى مع قومهم ومن ضلت عقيدتهم وتوجههم، فلم يمنع اختلاف العقيدة حوار الرسول صلى الله عليه وسلم مع كفار قريش أو أهل الديانات الأخرى، بل ونجد في القرآن في أكثر من موضع حواراً بين الله عز وجل وإبليس بعد أن خالف إبليس أوامر الله وعصاه.

إذا من هو الذي لا أحاوره؟

ينبغى قدر الإمكان تجنب محاورة صفين، إلا إذا اقتضت الحاجة

لما حاورتهما كوجود متابعين للحوار على سبيل المثال، أو كان الحوار في مجال مناظرة وليس نقاش وإنقاذ واقتراح، هذين الصنفين هما الجاهل والمجادل.

يجب التفريق بداية بين "الجاهل" و"الأمي" فليس المقصود بالجاهل هو من ليس لديه المعلومات أو قليل المعرفة، فهذا الشخص بالتأكيد لا مانع من الحوار معه. إنما المقصود بالجاهل هو الشخص الصلف الأحمق صاحب العقل المغلق وغير مهتم بمجريات الحياة ومناقشة المواضيع والأفكار من الأساس. ومثل هذا الصنف يكون التعامل معه بتجاهله أو تجنبه ويجب أن نعامل الجاهل بالحسنى ونحسن إليه ونسلم عليه وفي الوقت ذاته لا نجاريه في الحديث ولا نضيع الوقت معه. إذا علينا أن نفهم جيداً من هو الجاهل وأن لا نصنف شخصاً وفق هذا التصنيف إلا في أضيق أضيق الحدود، ومن ثم يكون التعامل معه بالحسنى.

الصنف الثاني هو "المجادل" ويختلف المجادل عن الجاهل في كونه ربما يكون صاحب فكرة ومتقد ومتطلع ولديه معلومات وفيرة غزيرة، إلا أنه دائماً ما يجادل ويضم أنه عن صوت الحق حتى لو ظهر جلياً، ويرفض الاعتراف والتسلية، مهما بلغت أدلة محاوره وإنقاذه، ويظل يناقش يجادل لأجل الجدال وليس لأجل الوصول للحقيقة. وهذا الصنف ربما علينا أن نحاوره مرة نقدم فيها ما لدينا من آراء ودلائل ولكن لا نكرر معه الحوارات ونحن نعلم سلفاً أنه ليس من ورائها طائل وليس منها نتيجة، إلا أن يكون هناك أطراف أخرى من المتابعين ستستفيد من مثل هذه الحوارات.

مهارات تتعلق بالمحاور الآخر أو المخالف:

١ - لا تقاطع المخالف:

من أكبر أخطاء الحوار أن تقوم بمقاطعة مخالفك أثناء تكلمه، فأنت بذلك:

أ- تحرم نفسك من وصول فكرة الآخر كاملة والتى ربما تختلف فى نهايتها مع بدايتها، ولو أنك سمعتها كاملة كنت لتنتفق معها.

ب- تعطى انطباعاً لدى محاورك إنك شخص لا يسمع إلا لصوت نفسه وذو أحكام مسبقة ولا يتعاطى مع عملية الحوار بشكل موضوعي.

ج- تخسر المتابعين، فبطبيعة النفس تميل لمساندة المظلوم والضعيف ، وفي نظر الطرف الثالث أن قطعك لحديث محاورك هو نوع من التعدى على حقه واستضعفافه.

٢- الإنصات:

عملية الإنصات هي عملية مهمة جداً في سلسلة التواصل الفعال، ولا تكون فقط بالاستماع لكلام الآخر ولكن أيضاً بالاهتمام به والتفاعل بكل الجوارح معه، بالنظر إليه باهتمام وإصغاء السمع له وإيماءة الرأس وحركة اليد، وتساعد عملية الإنصات في توفير جو هادئ وإيجاد مشاعر إنسانية بينك وبين محاوريك حتى وإن اختلفتم في الرأي والفكرة. وتسمح لك بفهم وجهة النظر الأخرى جيداً وبالتالي الرد عليها في تركيز موضوعية.

٣- حافظ لمحاورك على حقه:

نقطة أخرى أخلاقية قبل أن تكون من المهارات وفنون الحوار، وهي أن تحافظ على حقوق محاورك سواء كانت تلك الحقوق مطلوبة منك أنت أو من المقدم أو منسق الحوار أو كانت مطلوبة من متابعى الحوار، حافظك على حق محاورك المخالف معك فضلاً عن كونه خلق نبيل فهو أيضاً يوطد العلاقة الإنسانية بينك وبين المحاور ويكتسب الثقة لديه ولدى المتابعين.

ومن أمثلة حافظك على حقوق محاورك:

أ- منك أنت : أن تشهد له بما تعرفه عنه من موافق أو أقوال تزكيه، ولا تجعل

خلافك معه سببا للتجنی عليه، أن تفسح له مكانا للجلوس والمناقشة بحرية.

ب- من مقدم الحوار أو منسقه: أن تطلب له وقتا كافيا ليشرح وجهة نظره، وان تطلب منه أن لا يقاطعه لايستطيع توضيح وجهة نظره وأن ترد عنه أى افتاء أو تحامل من المقدم تعلم أنت عدم مصاديقته .

ج- ومن المتابعين للحوار : أن لا يتطاولوا عليه بكلام أو إشارات، وأن يتعاملوا معه المعاملة الكريمة حتى وان كانوا مخالفين لطرحه ومؤيدين لك، أن تطلب منهم الحيادية في الحكم والتعامل وأن لا يكون تعصبهم لشخوص المحاورين بقدر ما يكون لاقتناعهم بالأفكار والأدلة المطروحة .

٤- كسب الأشخاص والقلوب أهم من كسب المواقف:

هي نصيحة صحيحة ومهمة جدا، ولكن على أن توضع في محلها، ولا يكون كسب الشخص على حساب الحق وال فكرة، وإنما المقصود منها ،أن توجد لمحاورك مخرجا في الحوار إذا وصل لطريق مغلق . ويعنى أيضا أن لا تلجأ مثلا لإحراج محاورك حتى وان كان ذلك سيكتب موقف والمناقشة ولكن على حساب خسرانك للمحاور نفسه ومنها أن لا تتنشى بانتصارك على مخالفك في الحوار، وأن لا تتحفل بانتصارك عليه وتعلن ذلك وتكرره مما يورثه عنادا أكبر، بل الأولى أن يلمس هو داخليا والمتابعين للحوار انتصارك عليه دون أن يظهر عليك الفخر بذلك.

نصائح مهمة للمحاور تجاه الطرف الآخر:

أ- الحق وقضياتك

ب- المحاور والمخالف نفسه والحفاظ على علاقات إنسانية مع المخالفين.

ج- كسب المواقف.

د- احترام عقلية الآخر واجتهاده ومرجعياته وعلمائه وأساتذته

مهم جدًا أن نشاءك مع المخالف أن تظهر احترامك لرأيه حتى وإن كنتما مختلفين كل الاختلاف فرأى المرء والذى هو وليد ثقافاته وخبراته على مدار سنين حياته بالتأكيد يمثل جزء من شخصه، وهجومك عليه يترجم تلقائيا ولا إراديا لديه على أنه هجوم على شخصه، وكذلك علينا أن لا نسفه من ثوابته ومرجعياته وقادته وعلمائه، فالتأكيد لا يقبل أى واحد منا أن تهاجم ثوابته وثقافاته، فمهما كانت تلك المرجعيات والثقافات مخطئة ومضللة في نظرى إلا أنها بالنسبة له تمثل رمزاً وشيئاً كبيراً، وهجومك عليها سيدفعه بالتبعية ليهاجم مرجعياتك وثقافاتك، بما يخرج بالحوار عن هدفه ويتحول لسجلات شخصية في الدفاع عن المرجعيات والثقافات.

هـ- إحسان الظن والبعد عن اتهام الضمائر:

ينبغي حينما نحاول أن نفهم آراء المخالف أن نسبق بحسن الظن فيه وفي هدفه من هذا الرأى والموقف، وأن لا نتحرك في اتجاه اتهام الآخر في نيته وهدفه. فاتهام النوايا هو بمثابة الهروب من الميدان الأساسي للنقاش والحوار بلغة العقل والحجج إلى ميدان آخر لغته السب والتشكك في النوايا والتقييس في الضمائر.

و- الموقف من استفزازات محاورك:

قد يلجأ محاورك في بعض الأحيان لاستفزازك، وينبغي أن يكون المحاور الجيد متتبهاً لتلك المحاورات ولا ينساق خلفها، فأنسياقك خلف استفزازات الخصم يفقدك هدوءك وتركيزك في الحوار، وتعطى لمحاورك ببساطة مفتاحاً سحرياً للتغلب عليك، فمادام قد اكتشف نقطة الضعف هذه فيك فسيلعب عليها كثيراً، وقد ينتج عن هذا الاستفزازات الدخول في مرحلة من التشنج والانفعال تفقد المحاور قضيتها ويخرس أيضاً معها المتابعين للحوار.

ز- تفهم رأى الآخر وتبني فكرته:

جرب دوما هذه التجربة وهى أن تتبينى الفكرة المخالفة لرأيك وعش دور المدافع عنها و الداعى لها – برغم أنك شخصيا لست مقتعا بها - وبالغ فى ممارسة التجربة وابحث عن أدلة منطقية وموضوعية لتفتح بالفكرة الأخرى، ستجد النتائج عجيبة وهى قدرتك على إيجاد مصوغات ومبررات منطقية للاقتناع بالفكرة الأخرى، هذا سيساعدك على تفهم دوافع مخالفك الرأى وأداته ومبرراته مما يجعلك أقدر على النقاش معه وإقناعه والرد على أداته ومبرراته (ضع نفسك مكان الآخر).

ح- التعامل بمساطر :

علينا أن نتعامل مع المحاورين والمخالفين بمساطر مختلفة، كل مسطرة يقاس بها شيء، وكل شخص يقاس بأكثر من مسطرة وكل موقف يستخدم له المسطرة المناسبة لقياسه ومن ثم الخروج بالنتيجة. فهناك مثلا المسطرة العقائدية، ومسطرة التعاملات، ومسطرة السياسة ومسطرة المستوى العلمي ومسطرة السلوكيات وأخرى للأخلاقيات وغيرها. فقط علينا أن نستخدم المسطرة المناسبة في الوقت المناسب لنطلق الحكم المناسب وهكذا.

فعلى سبيل المثال على أن أفرق بين أن أكون مختلفا عقائديا مع شخص ما وبين أن أكون متفقا معه في جانب آخر، مثلا اتفق معه في المجال السياسي في محاربة الفساد والمحسوبيات. في حال الحديث عن العقيدة هنا بالتأكيد بينما اختلف، ولكن في حال حديثنا السياسي يجب أن لا يلقى الخلاف العقائدي بظلال وارفة على الحديث السياسي.

مما سبق فإنه علينا أن نقيس الشخص الواحد بمساطر متعددة ومن بعدها نقدم قياس المسطرة المناسبة للحدث وموضوع الحوار، مع الاحتفاظ بباقي القياسات

فى خلفيات فكرنا دون أن تطغى قياساتها على قياسات المسطرة المناسبة للحدث، استخدامك لهذه المساطر بحرفية سيؤهلك للحصول على قياسات دقيقة طـ. ابدأ كلامك مع المخالف بالثناء عليه:

مساحات المرجعيات والأدلة التى يمكنك استخدامها فى دعم الحوار.
من الجميل أن تبدأ حوارك مع الآخر بالثناء عليه ، سواء كان هذا الثناء على رأى طرحه أو موقف اتخذه أو على تاريخه وماضيه أو حتى على أمر شخصى كأسلوب حديثه وطريقة تعبيره وانتقاده للكلمات أو حتى تكبده للمشاقة للحضور ومن شأن البدء بالثناء على الآخر أن يحقق أمرين:

- ١- أن تعيش أنت شخصيا فى جو شعورى هادئ غير متشنج وبالتالي تتلافي العديد من المحاذير التى يجب تجنبها أثناء عملية الحوار.
- ٢- فتح قنوات اتصال إنسانية مع المحاورين بشكل سريع وبماشر باستخدام اسم المحاور الشخصى ولقبه وكنيته استخدام الأسماء يضفى جو من الألفة ويكسر العديد من الحواجز بين المتحاورين، ويعكس احتراما متبدلا.

متابعى الحوار "الطرف الثالث":

فى معظم الحوارات لا يقتصر الأمر على أطراف الحوار فحسب بل غالبا يكون هناك متابعين للحوار ، مثل الحضور لمؤتمر أو ندوة ما ، وكذلك المشاهدون من خلال التلفاز ، أو المستمعون من خلال المذيع ، وأيضا المتابعين من خلال المنتديات الحوارية، وكذلك فى الحوار الثلثى بين أطراف الإنتاج تكون الحكومة ممثلة بوزارة القوى العاملة ، وهنا دورها يكون هاما جدا فى تقريب وجهات النظر، وأغلب الأحيان يكون المتابعون للحوارات أكثر استعدادا لتقبل الفكرة والرأى الأكثر إقناعا من قبل المتحاورين، حيث أن معظمهم لا يكون قد

كون رأياً مسبقاً تجاه فكرة معينة مما يجعل اقتناعه بالرأي الأصوب أسهل.
ونستعرض فيما يلى بعضاً من النقاط المهمة تجاه متابعين الحوار:

أ- واجبكمحاور تجاه المتابعين:

١- توضيح مفردات الحوار:

في حال وجود متابعين للحوار، فينبغي أن يشغلوا جزءاً من نقلكيركمحاور،
ويتطلب ذلك وضعهم في مجريات الحوار، فأحياناً يكون سياق الحوار واضحاً جداً
لأطراف الحوار ولكن هناك خلفيات مفقودة لدى المتابعين مثل بعض المصطلحات أو
ترتيب للأحداث، مما يتطلب منك أن تحاول توضيح تلك الأمور للمتابعين على طول
خط الحوار حتى لا يشعر المتابع أنه فقد تواصله وتتبعه للحوار.

٢- إشراكم في الحوار:

من المهم أن يجعل للمتابعين دور إيجابي في الحوار ولا يتوقف دورهم عند
المشاهدة فقط، بل يفضل قدر المستطاع أن تتاح لهم فرصة المداخلة في الحوار
وطرح آرائهم وأسئلتهم على المتحاورين، ويمكن من خلال تلك المدخلات
والأسئلة أن تعرف مقدار وصول رسالة الحوار لهم والحصول على تغذية
عكسية تجاه أداء المتحاورين وتأثيرهم على المتابعين.

٣- لا تمارس دور الوصاية عليهم ولا تتحدث باسمهم:

من أكثر الأمور التي من شأنها أن توجد فجوة بين المتحاور والمتابعين هي
شعورهم بأن المحاور يمارس دور الوصاية على عقولهم وأفكارهم ، وأنه يخول
لنفسه أن يختار ما يصلح لهم وما لا يصلح، وبحكم اعتزاز كل شخص بفكره وعقله
فسيكون هذا التصرف غير مقبول لدى جمهور المتابعين، لذا يجب أن تطرح
الأمور بموضوعية متمنياً الحجر والوصاية على عقلية المتابعين ، أو أن تتحدث

باسمهم وتطلق أحكاما نيابة عنهم، فقط تحدث عن رأيك حتى وإن كان عليه إجماع من المتابعين تحدث به على أنه رأيك الذي تعتقده، وأنه غير ملزم للباقيين.

٤- تواصل معهم:

قد لا تتاح الفرصة للمتابعين أن يسألوا ويتناقشوا مع المتحاورين حول أطروحتهم من خلال الحوار، لذا يفضل أن تترك وسيلة يسهل بها أن يتواصل المتابعون معك كمحاور بعد انتهاء وقت الحوار ، مثلاً من خلال رقم هاتف أو بريد الإلكتروني الخ....

٥- تخيل ما يريدون ويطلبون ويسألون:

حاول أن لا تنصر حوارك في حيز من يحاورك وتفكيره، بل عليك أن تحاول استيعاب اختلاف مستويات المتابعين فكريًا وثقافياً وتحاول أن تكون في خطابك وحوارك على مسافة متساوية من الجميع، وأن تتوقع الأسئلة والاستفسارات التي تدور في أذهان المتابعين وتجيب عليها وتوضحها.

٦- لا تقل عليهم بما لا يعنيهم في الحوار، مثل بعض الأمور الشخصية الخاصة بالمحاورين والتي لا تقييد الحوار.

ب- أن تكون أنت من المتابعين:

١- احضر الحوار من أوله:

احرص على أن تتابع الحوار من بداياته حتى تستطيع أن تكون رأياً كاملاً غير منقوص حول الموضوع وحول المحاورين، وحتى تكون مشاركتك من خلال طرح غير مكرر وسؤالك لم يكن قد أجبت عليه في الجزء الذي فاتك من الحوار.

٢- شارك بفاعلية:

احرص على أن تكون مشاركاً في الحوار في حال كان ذلك متاحاً من خلال مداخلة

أو كتابة سؤال حول ما يحول بخاطرك، ولكن احرص على أن تكون موجزاً محدداً، حيث أنه في الغالب ستكون المساحة الزمنية المتاحة لك قصيرة للمشاركة في الحوار.

٣- قف على مسافة متساوية من المتحاورين:

في تعاملك الإنساني مع المتحاورين عليك أن تحرص قدر الإمكان بأن تساوى بينهم، فخطأ شائع يقع فيه المتابعون للحوار وهو أنهم يوجهون اهتمامهم فقط لمن يتtagم مع فكرتهم، حتى لنجد في بعض الأحيان من يبدأ مداخلته بأن يختص فقط من يؤيد فكرته بالسلام والتحية ويتجاهل تماماً الطرف الآخر وان يحفظ الألقاب لمن يؤيده ويسقط الألقاب مع مخالفه، مما يسيئ ويترك انطباعاً سيئاً لدى المخالف ولدى باقي المتابعين، وبالتالي المسافة المتساوية في التعامل الإنساني لا تمنع أن تطرح وجهة نظرك بالشكل الكامل حتى وإن كانت مختلفة تمام الاختلاف مع طرح أحد طرفي الحوار ولكن في شكل هادئ وموضوعي.

ثانياً: تنفيذ الحوار:

عليك إذا أردت أن تقدم حواراً فعالاً أن تراعي ما يلي عند تنفيذه:

١- دع الخوف جانبها:

فالخوف من عدم تجاوب الآخرين يجعل كثيراً منا - خصوصاً في الحوارات العابرة القصيرة - يخاف البدء في الحوار ولكن الحقيقة هي أن احتمالات عدم التجاوب ضئيفة جداً.

٢- أحسن استهلال الحوار وختامه:

فالمستمع يركز على الجمل الافتتاحية والجمل الختامية، والاستهلال الجيد يساعد على جذب انتباه المستمع كتمهيد لإثارة اهتمامه للاستماع إلى باقي الحديث.

٣- لا تبدأ بالقضايا موضوع الاختلاف:

فالمحاور الذي يبدأ بإشارة عناصر الموضوع التي لا يختلف عليها أفراد الجمهور ثم يتدرج إلى النقاط التي توجد فيها وجهات نظر مختلفة، فنقط الاتفاق تحدث نوعاً من التألف الفكري وتدعيم الاتجاهات البناءة في النقاش وتجعل الطرف الآخر مهياً لاستكمال الحوار.

٤- جامل الناس وأنزلهم منازلهم:

أشعر من تحاوره بأهميته واظهر تقديرك له وحاول أن ترى الأشياء من وجهة نظره وتلطف بكلماتك، فبعض الكلمات تفتح مغاليق النفوس وهي يسيرة كقولك معذرة، اسمح لي، ما أسعدنى بالتعرف عليك .. الخ.

٥- احمل راية الرفق والحنان:

فالمحاور الجيد ينافق بتلطف ويقدم لكلامه ويختمه بعبارات تذوب رقة ولطافه وتبلغ من الأثر في النفس ما لا يبلغه العقل والمنطق والحجة الدامغة، إن تحدى الآخرين وإفحامهم ولو كان بالحجة الدامغة يثير البغضاء في النفوس، لأن النفس تميل إلى اللين والرفق والتودد والتعامل بالحسنى وتتفر من الشدة والتحدي.

٦- أحسن التعامل مع أسئلة المشاركين في الحوار والجمهور:

تعامل بوعي وذكاء مع الأسئلة والسائلين حتى تضمن نجاح الحوار، إن التبؤ بالأسئلة مسبقاً يعني أنك غالباً لن تكون مرتكباً أو مندهشاً بسبب سؤال من الجمهور وأنك ستقدم شيئاً ثميناً.

تذكر:

- أن يكون ما تقدمه من معلومات مناسباً للجمهور.
- لا تقل عليه بتفاصيل فنية أو غير ضرورية
- ادعم أفكارك ومعلوماتك وإجاباتك بالأيات القرآنية والأحاديث النبوية وأبيات من الشعر والأمثال والحكم.

- اعلم انه يصعب للإمام بجميع المعلومات بشأن احد الموضوعات خاصة إذا كان موضوعاً كبيراً وانه لم يعد من الممكن لعارف بشيء أو مثقف أو عالم متخصص أن يتجاهل أو ينكر أن معرفته أو ثقافته أو علمه الآخر لا تساوي إلا جزءاً متناهياً في الصغر من العلم والمعرفة.
- ليس من الخطأ أن تقول في الرد على أحد الأسئلة لا أعلم.

٧- تزود بمهارات السؤال:

ثمة مسؤولية ملقة على عاتق السائل أو المحاور لكي يكون الحوار مثمراً وفعالاً تتمثل في ضرورة التزود بمهارات السؤال، وإدراك أهميته وأغراضه، فالاتصال لا يمكن أن يتم بلا حوار ولا حوار بلا أسئلة، والسؤال أداة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في كافة مجالات الحياة، انه المفتاح الذي يفتح لنا أبواب الحصول على المعلومات والأخبار والآراء والموافق ووجهات النظر.

وينصح المحاور في هذا الإطار بما يلى:

أ- تجنب الأسئلة المغلقة:

وهي تلك الأسئلة التي إجابتها بنعم أو لا، والتي قد تغلق باب الحوار أو تنهى الحديث قبل وانه، فاستعمال كلمة نعم أو كلمة لا من المخاطب قد يكون نهاية منطقية لفكرة مطروحة، كما أن الإجابة بنعم أو لا تنقل الحديث تلقائياً إلى الطرف الآخر "السائل". أما استعمال الأسئلة ذات النهايات المفتوحة فإنه يمنح المتحدث الفرصة لكي يتحدث كما يريد سواء بالإطالة أو الاختصار، وهذه الأسئلة تكون فعالة في حوارات الرأي وحوارات المعلومات.

ب- تجنب الأسئلة الموجهة:

وهي تلك الأسئلة التي توجه المتحدث إلى إجابة معينة في الاتجاه الذي يريد

السائل، وقد يظهر الإيحاء في تقديم السؤال أو في بنائهلفظي الذي يحتوي على بعض الألفاظ أو العبارات العاطفية التي تستميل المتحدث إلى إجابة معينة.

ج- تجنب الأسئلة الغامضة:

وهي الأسئلة التي ينجم عنها عدم فهم المتحدث للسؤال، وقد يحدث ذلك من عدم وعي السائل بالخلفية المعرفية للمتحدث، فيأتي السؤال خارج إطاره المعرفي مما يصعب عليه فهمه والإجابة عنه.

ومما يسبب غموض السؤال، استعمال الكلمات الصعبة أو المصطلحات أو الكلمات ذات المعاني المزدوجة.

د- تجنب الأسئلة المحرجة:

مثل الأسئلة المرتبطة بالأعراف والتقاليد الاجتماعية التي لا تتوقع من المتحدث أن يستجيب إلى ما يخالفها، وكذلك الأسئلة الشخصية البحتة التي تمثل الإجابة عليها انتهاكاً للحياة الخاصة للفرد.

و- تجنب الأسئلة الاستعراضية:

وهي الأسئلة التي لا هدف لها سوى بيان مدى ثقافة السائل ومعرفته وكذلك تجنب الأسئلة التي تنتج رد فعل سلبي مثل الأسئلة غير المركزية وأسئلة الاستدراج والأسئلة الطويلة جداً التي تشتبك المستمع والأسئلة التي تتضمن أكثر من سؤال والأسئلة التي تتضمن أفكاراً متعارضة.

ويحسن عند الإجابة على السؤال الاسترشاد بالقواعد والتبصّرات الآتية:

- أفهم مغزى السؤال جيداً قبل الرد
- لا تتسرع في الرد على السؤال
- الصدق مناجة
- الإجابة المباشرة للسؤال المباشر

أما في حالة المحاصرة أو المواقف الصعبة فينصح بالانتباه إلى ما يلي:

- تقديم إجابة غامضة ببعض الشيء.
- استعمال سؤال مضاد.
- تقديم إجابة غير متكاملة.
- الاعتذار عن الإجابة لعدم توافر معلومات كافية.

٨- لا تستطرد ولا تستأثر بالحديث:

فالمحاور الذي هو الذي يتتجنب الاستطراد والاستثمار بالحديث من أجل الوصول إلى النتيجة من حواره دون تضييع لوقته ووقت غيره.

٩- استعمل الوسائل التعليمية والأساليب الحسية:

فاستعمال أكبر عدد من الحواس يعمل على إشارة الشوق للمعرفة ويفرز الانتباه ويعين على تثبيت الأفكار في الأذهان.

١٠- لا تقاطع المتحدث:

احرص على عدم مقاطعة المتحدث أثناء الحوار ما دام يقدم ما يفيد وملتزم بموضوع الحوار، ففي مقاطعته تشتيت لأفكاره، وقد تعتبر المقاطعة إساءة لشخصه.

١١- اعترف بالخطأ:

فالحق هو ضالة المؤمن ينشده حتى ولو كان على نفسه والتسليم بالخطأ يحتاج إلى شجاعة أدبية وقوة نفسية، ومجاهدة للنفس.

١٢- إذا أخطأ محاورك أو قال شيئاً تعلم أنه ليس صحيحاً فصححه:

قم بتصحيح الخطأ بالأسلوب الملائم حتى لا تلتصق المفاهيم والمعلومات الخاطئة بالأذهان، فإن لم تصحح أي عبارة اعتقدت أنها غير صحيحة فهذا يعني

موافقتك عليها.

١٣- استخدم اللغة المناسبة:

استخدم اللغة المناسبة لمستمعي حوارك أو قرائه ففي الحوارات القصيرة لا بأس من استخدام اللهجة التي تتحدث بها ويتحدث بها محدثك، أما الحوارات العامة المخاططة فعليك استخدام اللغة المشتركة التي يفهمها كل الحضور.

٤- أحسن توظيف لغة جسسك:

وظف لغة جسمك استخداماً جيداً لكي تؤكد ما تقوله أو تعده أو تنظم الحوار أو توصل رسائل إضافية لمن يحاورك وللجمهور، فمن شأن ذلك جذب الجمهور لمتابعة الحوار والتفاعل معك.

٥- كن متھمساً في حدود:

عليك أن تضفي بعض الحماس إلى موضوع الحوار، وتنظر أثناء الحوار إنك تخاطب عقول الناس وعواطفهم ، وان الإنسان ليس عقلاً خالصاً أو عاطفة خالصة، بل هو مزيج من العقل والعواطف وان الحديث الجيد يجب أن يتضمن مزيجاً متكاملاً من الحجج المنطقية والحجج العاطفية الوجدانية.

ولهذا لا تبالغ في استخدام لغة حماسية وتنظر انه كلما طغى الاستخدام الانفعالي على استخدامنا للغة حد ذلك من قدرتها الاتصالية لأن الانفعال يجعلنا ننسى الشرط الأساسي للتواصل من خلال اللغة وهو الإفهام.

٦- تعرف على إمكانات صوتك وقم بتوظيفها في الحوار:

يعد صوتك بطاقة للعبور إلى الآخرين، ويعد الصوت مسؤولاً عن الانطباع الذي يصيب من ينصت إليك. ويعتمد حجم الانطباع على أدائك وإذا كان البعض يرى أن انطباعنا عن المتحدث يتشكل 38% منه من صوته فإن ذلك يؤكّد ضرورة توخي الحذر من صوتك إن النغمة الرتيبة والافتقار إلى الوضوح

والتقطيع غير الجيد للعبارات والجمل كلها تؤدي إلى انشغال المستمع بملحوظة الأخطاء في صوتك بدلاً من الانتباه إلى كلماتك ولذلك ينصح بما يلي:

- إن تستخدم صوتاً دافناً ومعبراً، تجنب الصوت المنخفض الضعيف أو الصوت العالي الأقرب إلى الصراخ وحاول الوصول إلى نغمة واضحة وجيدة وتحدث بنشاط وحيوية.
 - نوع نغمة صوتك وقوتها ودرجته وسرعته وإيقاعه واحصل على انتباه مستمعيك من خلال رفع الصوت عند النقطة المهمة.
 - خذ نفساً لتهي كل جملة بنغمة قوية واستخدم التوقف المؤقت استخداماً وظيفياً لتأكيد كلمات معينة، أو للتأثير بطريقة معينة وإضفاء حالة معينة على الجو العام أو للإشارة إلى تغيير النقطة التي تتحدث فيها.
 - انطق كل جملة وكلمة وكل حرف بوضوح وبطريقة صحيحة.
 - تخلص من اللوازם اللفظية التي تسئ إلى الحوار مثل: مفهوم - واضح.
- ١٨ - استخدم مهاراتك في الإلصات المؤثر:

والإلصات ليس استماعاً شكلياً لكنه مشاركة في الحوار أنه عمل جاد يتطلب تركيزاً وجهماً ومعاناة وفهمهما للأخرين، ولن تستطيع أن تكون محاوراً جيداً إلا إذا كنت مستمعاً جيداً، شجع المشاركون في الحوار على الحديث، وشجع محاورك على السؤال وأظهر لجمهورك سعادتك لسماع أسئلتهم وتعليقاتهم.

١٩ - راقب نفسك أثناء الحوار:

على المحاور الجيد أن يراقب نفسه بنفس الدرجة من الانتباه التي يراقب بها الآخرين، هل ترفع صوتك؟ هل أنت مستمع جيد؟ عدل طريقة فوراً، وإذا أساءت فأعترض، ولا تستسلم لعاطفتك وتكرر نفسك أو غيرك، لأن الناس يسامون من التكرار.

٢٠- أحسن إغلاق المناقشة:

في بعض الأحيان يجد المناقش أن شقة الخلاف بينه وبين الطرف الآخر كبيرة جداً أو أن هناك اختلافاً في أمور أساسية لا يسمح الوقت بمناقشتها أو أن مناقشة هذه الأمور مع هذا الشخص بالذات تعد إهداراً للوقت وتضييعاً للجهد، عندئذ يكون من الأفضل إغلاق المناقشة بطريقة ذكية تشعر الطرف الآخر أنك لم تتسحب عجزاً أو هزيمة، كما ينصح بإغلاق باب المناقشة إذا لم يكن الطرف الآخر جاداً باحثاً عن الحقيقة أو كان دون المستوى المطلوب للخوض في الموضوع محل النقاش.

٢١- تخير النهايات المؤثرة للحوار:

وحتى تكون النهاية مؤثرة التزم بما يلي:

- تلخيص الحوار في دقائق معدودة بحيث لا تترك السامعين وقد اختلطت نقاط الموضوع الرئيسية في عقولهم .
- الدعوة إلى سلوك أو عمل شيء ما بأن تبين الفائدة التي تعود عليهم من إنجاز هذا العمل.
- تقديم الشكر للمستمعين.
- اتركهم مسرورين صاحكيين
- اختر اللحظة المناسبة للختام وهي اللحظة التالية لبلوغ الهدف من الحوار.

ثالثاً: هيا بنا نبدأ الحوار:

أنت الآن مستعد من الناحية النظرية للمشاركة في عملية الحوار تعال نسترجع بسرعة وبشكل مختصر ومبسط وعملي خطوات الحوار

على مستوىك الشخصى: " أنطق - أكتب - أنظر "

١- "أنطق" أستعين بالله وأسئلته التوفيق والإخلاص وأدعوه أن يرينا الحق حقاً ويرزقنا إتباعه، وأن لا يجعلنا من المجادلين.

٢- "أكتب" أمسك ورقة وقلم وأبدأ في تدوين عناصر الحوار وما جمعته من مادة للحوار وصياغة الخاطر.

٣- "انظر" انظر بوضوح لهدفك من الحوار ، وانظر بعين الخيال للحوار متخيلا لأجوائه وأدائك فيه.

مهارات تتصل بالمحاور: " اسمع - احترم - اكسب "

١- "اسماع" أنصت جيداً لمحاورك ولا تقاطعه، وحافظ له على حقوقه.

٢- "احترم" احترم فكر الآخر ومرجعياته وان اختلفتما، اذكره باسمه ، انقد الأفكار بعيداً عن مهاجمة الأشخاص.

٣- "اسكب" الفرد قبل أن تفك في كسب الموقف.
عملية الحوار " معيار - قسم - قد بهدوء"

١- استخدم المعيار اعرف جيداً من هو محاورك قبل الحوار وأبحث عن المعيار الملائم لنقيمه وبالتالي أعرف أي مرجعيات وأدلة سأسخدم في الحوار.

٢- قسم حوارك لأربعة أجزاء بالترتيب التالي:

أ- الثناء على محاورك.

ب- ذكر نقاط الاتفاق.

ج- الدخول في صلب الحوار.

د- التأكيد على مسلمات الحوار مثلاً شكرالك يا .. وأقدر وأتفق معك في اهتمامك ب ... ولكن أختلف معكأخيراً الاختلاف طبيعة بشرية ولا يفسد للود قضية.

٣- قد الحوار بهدوء كن دائمًا متولياً لقيادة الحوار حتى ولو لم تكن فعلياً مدير اللقاء أو الحوار، انتبه لمجريات الحوار، لا تستدرك لفخاخ محاورك، وتنظر دوماً أهمية الهدوء لتخرج من المواقف المحرجة، ولتكون ردودك لبقة وسريعة وتكسب المتابعين والمحاورين.

الفصل السابع

المهارات والمفاهيم الأساسية للاقناع والحوار

المهارات والمفاهيم الأساسية للإيقاع وال الحوار:

هناك العديد من المهارات للإيقاع والحوار منها مهارة الاستماع، ومهارة الإنصات، ومهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة القراءة، وسوف نستعرضها بالتفصيل:
مفهوم الاستماع:

يعتبر الاستماع من أهم الحواس في الإنسان به يتكلم وبه يتعلم وبه يصل إلى أعلى الدرجات ولأهمية السمع في فهم الكلام قيل : أساء سمعا فأساء إجابة. والاستماع، فن قل من يجده فأكثرنا يجيد الكلام أكثر من الاستماع والله سبحانه جعل لك لسانا واحدا وجعل لك أذنين والمحظى البارع مستمع بارع فكن حسن الاستماع ولا تقاطع محدثك يقول الشاعر :

من لي بإنسان إذا خاصته
وجهلت كان الحلم رد جوابه
وإذا صبوت إلى المرام شربت من
أخلاقه وسكت من آدابه
وبقبليه ولعله أدرى به
تراث يصغي للحديث بسمعه

يقول ابن المقفع : تعلم حسن الاستماع كما تتعلم حسن الكلام، ومن حسن الاستماع إمهال المتكلم حتى ينقضى حديثه، وقلة التلفت إلى الجواب والإقبال بالوجه والنظر إلى المتكلم والوعي لما يقول.

وهناك تعاريف كثيرة للاستماع منها على سبيل المثال لا الحصر:
الاستماع: هو فهم الكلام، أو الانتباه إلى شيء مسموع مثل الاستماع إلى متحدث يخالف السمع الذي هو حاسته وأنته الأذن، ومنه السماع وهو عملية فسيولوجية يتوقف حدوثها على سلامية الأذن.

الاستماع: هو تعمد تلقى أى مادة صوتية بقصد فهمها، والتمكن من تحليلها واستيعابها ، واكتساب القدرة على نقدها، وإبداء الرأي فيها إذا طلب من المستمع ذلك.

إذا فالاستماع: عملية إنسانية مقصودة تهدف إلى ، الاكتساب ، والفهم ، والتحليل ، والتفسير ، والاشتقاق ، ثم البناء الذهني.

ومفردات الاستماع: هي عدد الكلمات التي يفهمها الإنسان عندما يستمع إليها، وتسمى أيضاً المفردات السمعية، أو هو عملية استقبال الرسائل الكلامية وغير الكلامية وتكوين معنى واستجابة لهذه الرسائل.

فمن بين جميع الحواس في الإنسان لا تجد حاسة لها من الأهمية والضرورة والخطورة قدر ما للسمع من الصفات فهي الحاسة التي ترتبط :

١ - بتعلم الإنسان للكلام .

٢ - هي الحاسة المهمة لتطور ونمو المدركات العقلية والفكرية .

٣ - الحصول على المعلومات .

الفرق بين السمع والسماع والاستماع والإنصات:

السمع: يطلق على حاسة السمع وهي الأذن.

السماع: عملية تتم دون جهد وعناء حيث تستقبل الأذن الأصوات دون إرادة.

الاستماع: عملية تتطلب جهداً وانتباهاً وإرادة واستقبال الصوت ووصوله إلى الأذن بقصد وهو المستخدم في التعليم والحياة ولذلك يمكن أن يتمتع الشخص بقدرة سمع ممتازة لكنه يكون سوء الاستماع.

الإنصات: استقبال الصوت ووصوله إلى الأذن بقصد وانتباها مع شدة الانتباه والتركيز من أجل هدف محدد أو غرض يريد تحقيقه.

مراحل عملية الاستماع:

- السمع: وهي مرحلة استقبال الصوت عن طريق الأذن وهي عملية تلقائية لا يمكن اعتبارها استماعاً ما لم يبدأ المستمع في المرحلة التالية.
- الفهم: هذه مرحلة معالجة المعلومات.
- التفسير: هذه المرحلة يضع المستمع فيها معنى للمعلومات التي يستقبلها باختيار بعضها وربطه بالخبرات السابقة لديه.
- التقويم: هو مرحلة تحليل الأحداث والتمييز بين الحقائق.
- الاستجابة: في هذه المرحلة يلجم المستمع إلى سلوك كلامي أو غير كلامي لإعلام المتحدث أنه فهم أو لم يفهم رسالته.
- التذكر: وهي المرحلة الأخيرة للاستماع وهي تذكر واستعادة الرسالة التي تم استقبالها.

لابد أن تذكر أن: لا يستمع الجميع بنفس الدرجة؟؟؟

أهمية الاستماع:

للإستماع أهمية كبيرة في حياتنا ، إنه الوسيلة التي يتصل بها الإنسان في مراحل حياته الأولى بالأخرين، عن طريقة يكتسب المفردات ، ويتعلم أنماط الجمل والتركيب ، ويتألف الأفكار والمفاهيم ، ويكتسب الأصوات شرط لتعلمها سواء لقراءته أو كتابته ، كما أن الاستماع الجيد لما يلقى من معلومات أو يطرح من أفكار أمر لا بد منه لضمان الاستفادة منها والتفاعل معها ولقد ثبت أن الإنسان العادي يستغرق في الاستماع ثلاثة أمثال ما يستغرقه في القراءة .
- وعند ترتيب الفنون الأربع : القراءة، والاستماع، الكتابة ، الكلام ، نجد أن الاستماع شرط أساسى للنمو اللغوى، فالطفل يبدأ بعد الولادة بعده أيام فى

التعرف على الأصوات ويبداً علاقاته الخارجية بمن حوله عن طريق الاستماع فتبدأ مهارات الاستماع بالنمو قبل غيرها وفي نهاية العام يبدأ في نطق الكلمات، ومع بداية التعليم يعتبر الاستماع الفن الأول الذي يتعامل معه الطفل فيستخدم الأصوات المسموعة لديه في التعرف على الكلمات، فيقرأ ويكتب.

ثم إن الاستماع هو الفن الذي اعتمد عليه في العصور السابقة حيث كان اعتماد الناس فيها على المنطوق، والروايات الشفوية حتى جاءت الطباعة وجاء عصر الكتابة بعد عدة قرون.

وقد أثبتت الدراسات أهمية الاستماع من خلال إحصائيات بينت نسب توزيع الاتصال اللغوي بين الناس على فنون اللغة الأربع في اليوم كما يلي :

٤٥% من الوقت يقضيه الناس مستمعين إلى الآخرين .

٣٠% من الوقت تقضيه الناس متحدثة إلى الآخرين .

ببينما ٢٥% من الوقت تقضيه الناس بين القراءة والكتابة.

ويجب العلم بأن بعض الفنون تعتمد اعتماداً كبيراً على الاستماع (كفن الإلقاء والمحاضرات) كما أن وسائل الإعلام المسموعة والمرئية تعتمد على هذا الفن .

عناصر عملية الاستماع:

- ١- فهم المعنى الإجمالي .
- ٢- تفسير المفردات وربط الجمل والتركيب .
- ٣- التفاعل مع الفكرة .
- ٤- تقويم الكلام ونقده .
- ٥- ربط المضمون المقبول بالخبرات الشخصية .

الاستماع عملية عقلية وحسية تتطلب من المستمع استقبال المعلومات بالأذن وإعمال الذهن والفكر حتى يفهم المستمع المسموع ثم محاولة إظهار مواطن القوة أو الضعف ثم ربط المضمون بالخبرة والواقع .

لغة العيون:

ما في القلوب من البغضاء والإجن
إن العيون لتبدىء في نواظرها
من الشناعة أو حب إذا كانا
العين تبدىء الذي في قلب صاحبها
لا يستطيع لما في القلب كتمانا
إن البغيض له عين يصدقها
حتى ترى من صميم القلب تبيانا
فالعين تنطق والأفواه صامتة
احرص على:

- ١- أن تكون عيناك مرتاحتين أثناء الكلام مما يشعر الآخر بالاطمئنان إليك .
- ٢- تحدث إليه ورأسك مرتفع إلى الأعلى لأن خلافه دال على الشعور بالهزيمة والضعف والحدر.
- ٣- لا تنظر بعيدا عن المتحدث أو تثبت نظرك في السماء أو الأرض أثناء الحديث خشية شعور اللامبالاة.
- ٤- لا تطيل التحليق بشكل محرج إلا بما يناسب .
- ٥- احذر من كثرة الرمش بعينيك أثناء الحديث فهذا يؤدى إلى شعور بالقلق.
- ٦- ابتعد عن لبس النظارات القاتمة فهذا يعيق بناء الثقة .
- ٧- احذر من النظرات الساخرة الباهتة إلى من يتحدث إليك .

العلاقة بين الاستماع والاستيعاب:

إن الهدف الأساسي من الاستماع هو تحقيق الاستيعاب ، وبالتالي فالاستيعاب هو الثمرة المرجوة من الاستماع ..

وللاستيعاب أنواع وأهداف :

أ - الاستيعاب المعرفي: يهدف إلى الإمام المعرفي بالمادة المسموعة لتحقيق أحد المستويات المعرفية (التذكر ، الفهم ، التطبيق ، التحليل ، التركيب ، التقويم)

ب - الاستيعاب الوجداني: يهدف إلى التأثير النفسي والعاطفي على المستمع من المادة المسموعة .

ج - الاستيعاب السلوكي: يهدف إلى التغيير السلوكي على المستمع من المادة المسموعة .

أنواع الاستماع:

سبق وأن أشير إلى أن الاستماع فن يعتمد على القصد والإرادة لفهم المادة المسموعة وتحليلها وتفسيرها، ثم نقدتها والحكم عليها.

ولما كان الفهم ، والتحليل ، و النفسي، قد لا تتحقق كلها أو بعضها عند المستمع تجاه ما سمع، فإن علماء التربية رأوا أن للاستماع أنواعا بحسب ما يتحقق من الأمور الثلاثة السابقة. ويمكن أن نجمل أنواع الاستماع إلى ما يلي :

أ- الاستماع المركز:

وهو استماع يقتضي نحتاجه في حياتنا اليومية.

ب- الاستماع غير المركز (أو الاستماع الهامشى) :

وهو ما يسمى بالاستماع الهامشي غير المؤثر وهو شائع ومنتشر في الحياة، ذلك الاستماع الذي تمارسه العامة تجاه المادة المسموعة من وسائل الإعلام المرئية أو المسموعة، أو من مجالسهم.

ويعنى هذا النوع من الاستماع بمعرفة الخطوط العريضة لما يقال دون الخوض في التفاصيل، ودون الحكم عليه، كما يشوبه خلل في الفهم والنقل، ومعظم استماع صغار السن من هذا النوع.

ج - الاستماع الاستمتعى:

وهو الاستماع الذي يهدف المرء من ورائه إلى المتعة النفسية والروحية، ولا يخلو من فهم، وتحليل، وتفسير إلا أن المتعة تغلب عليه .

وذلك مثل الاستماع إلى من يلقي الشعر، وإلى المحاضر الذي يعمد إلى بث روح المرح كما في الأمسيات والمهرجانات.

د - الاستماع البقظ:

وهو الاستماع الذي يهدف المرء من ورائه إلى المادة المسموعة نفسها؛ بقصد فهمها، وتحليلها، وتفسيرها وذلك غالباً ما يكون في المحاضرات والندوات وقاعات الدراسات .

ه - الاستماع النقدي:

وهو الاستماع الذي لا يقف المرء من ورائه على الفهم، والتحليل والتفسير بل يتعدى ذلك إلى مقارنة ما سمعه بما يراه ويعتقد من خلال الأسس والمبادئ الكامنة فيه، ثم يصدر الحكم له أو عليه، وقد يكون بعد المقارنة مناقشة . وهذا النوع من الاستماع لا يتّسّى إلا لمن لديه قدر كافٍ من الثقافة والوعي والشخص .

وهناك أنواع أخرى للاستماع باعتبارات كثيرة منها (الاستماع المستجيب ، الاستماع التحليلي ، الاستماع من أجل الحصول على معلومات ، الاستماع النشط ، الاستماع الهداف ، الاستماع لرد الفعل ، الاستماع المتبادل ، الاستماع الناقد ، الاستماع من أجل الحصول على المعلومات .

أنواع عملية الاستماع:-

يمكن تقسيم عملية الاستماع وفقاً للمعايير المختلفة إلى أنواع كما يلي:-

أولاً: من حيث الحجم: يمكن تقسيمه إلى:

استماع ذاتي، استماع بين فردين، واستماع جماعي.

أ. الاستماع الذاتي: هو الإنصات الداخلي لعملية التحدث مع النفس أو التفكير التأملي الباطني لاختيار الأفكار والأراء التي تستحق أن تقدم للآخرين ولهذا يعد الإنصات الظاهري في كثير من المواقف ليس إنصاتاً مطلقاً بل هو إنصاتاً ظاهرياً في كثير من المواقف لا يعكس ما بداخل الإنسان من افعال وأحاسيس ومشاعر، ولذلك فإن الشخص في حاجة للمواعدة والتتاغم بين عمليتي التفكير الشعوري واللاشعوري في عملية الاستماع.

ب. الاستماع بين فرد़ين: يحدث أثناء تبادل الحديث بين طرفين في أمور الحياة المختلفة، ويتبادلان الحديث بتلقائية وود بعيداً عن الكلفة أما عندما يكون التحدث بين المريض والطبيب، فإن عملية الاستماع تتجه نحو فحص المشكلة وسبل غورها، فهي تختلف عن المحادثة بين الرئيس والمرؤوس، أو القائد وأتباعه فإن الحديث يأخذ شكل الأوامر والنواهي والانصياع التام للرئيس والقائد.

ج. الاستماع الجماعي: يكون بين الفرد والمجموعة مثل المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، ويهدف النوع إلى التأثير في المستمعين وتنزيلهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي هم في أمس الحاجة لها.

ثانياً: من حيث عنصر المواجهة بين طرف في عملية الاستماع:

يمكن تقسيم الاستماع من حيث عنصر المواجهة إلى:

الاستماع المباشر والاستماع غير المباشر:

١- الاستماع المباشر: هو يتواجد طرفا عملية الاستماع وجها لوجه سواء كان اتصال شخصي أو جمعي، ويتميز بكثافة العلاقات الإنسانية والمردود الاجتماعي النفسي وعن طريق هذا النوع من الاستماع يتعرف المحاور على درجة تقبل المستمع له والتحدث إليه ويمكنه استخدام الأسلوب الملائم لتوصيل رسائله له.

٢- الاستماع غير المباشر: يتم عبر أجهزة الاتصال المختلفة مثل التليفون، التلفزيون، والإذاعة، وأشرطة الفيديو والكاسيت ويعيب هذا النوع من الاستماع فقدانه عنصر المواجهة وعدم استطاعته المحاور التعرف على ردود فعل المستمع أو المستمعين ومدى استجابتهم للرسائل المرسلة إليهم.

ثالثاً: وفقاً للغرض من الاستماع:-

ينقسم إلى:

استماع عارض، استماع تعليمي ، استماع تقييفي ، استماع توجيهي ، استماع ترفيهي ، واستماع تقييمي .

١- الاستماع العارض: هو استماع غير إرادي وغير هادف وينفذ مباشرة دون العقل والإرادة كأصوات الحيوانات، والطيور، خرير المياه والرياح فهذه تفرض وجودها على أذن الإنسان دون عقله.

٢- الاستماع التعليمي والتقييفي: يهدف إلى نقل المعلومات والأفكار والمهارات الجديدة لمن هم في حاجة إليها، ويتم ذلك بأشكال متعددة كالدروس، والمحاضرات، والاجتماعات أو عبر وسائل الاتصال الجماهيري ففي هذه الحالات يعتمد الاستماع على محاولة فهم الرسائل التي تحوي المعلومات والحقائق المراد توصيلها للمستمعين.

٣- الاستماع التوجيهي: يستهدف التوجيه والإرشاد من أجل التأثير على المستمعين وفي الغالب يمثل هذا النوع حديث المدير أو الرئيس، أو الواعظ، أو المعلم، أو الأخوائي الاجتماعي، أو رب الأسرة كل لمستمعيه فينصب اهتمام المتحدث إليه أو العميل على نقاط التوجيه والإرشاد أو التعرف على التعليمات والأوامر المراد تنفيذها.

٤- الاستماع الترفيهي: يهدف هذا النوع من الاستماع إلى الترفيه عن المستمعين أو الاستماع بوقت الفراغ فضلاً عن أراحة الأعصاب وإدخال السرور للنفس، ويمثله الاستماع للموسيقى والشعر والغناء أو المسرح الخ.....

٥- الاستماع التقييمي: يعتمد على محاولة تقييم حديث المرسل الذي يحاول فيه التأثير في اتجاهات وتصرفات مستمعيه، فيتم الاستماع بطريقة تقييمية أي إمعان الفكر والتخييل لما يقال بغض النظر التمكن من إصدار أحكام منطقية عن مثل هذا النوع من الرسائل، مثل ذلك دائمًا في المجتمعات التفاوضية أو الخطاب السياسية أو حتى في الإعلانات التلفزيونية .

شروط التعليقات للمستمع:-

لابد للمستمع من اكتساب مهارة التعليق وينبغي أن يحدد هدفًا مسبقًا للتعليقات يلتزم به وهناك العديد من الشروط التي يجب الاسترشاد بها من أجل النجاح في طرح تعليقاته ومن هذه الشروط:-

أولاً: يجب أن يلتزم المستمع بالإنصات الجيد وتوجيه الأسئلة في الوقت المناسب مع إتاحة حرية التعبير بما يشعر به المتحدث.

ثانياً: التعليق في الوقت المناسب يساعد على تنشيط عملية القاء القابل الاجتماعي وتكوين العلاقة المهنية.

ثالثاً: قد يستخدم التعليق لتشجيع المتحدث للاسترداد والإفاضة في الحديث.

رابعاً: التعليق يساعد المتحدث على الشعور بالتقدير من قبل المستمع وينعكس ذلك على تقديره لذاته.

خامساً: يجب عدم استخدام التعليقات إلا بعد الإلمام بقدر كافي من المعلومات والحقائق عن المشكلة المثاره من قبل المتحدث.

سادساً: يجب أن يكون للتعليق هدف مسبق يود المستمع تحقيقه عن طريق التعليق.

سابعاً: يجب أن يتضمن التعليق التوضيح، أو الإيحاء، أو التلميح بفكرة يود المستمع من المتحدث أن يتبعها.

ثامناً: التعليقات غير المدروسة أو العشوائية تثير القلق وتربك المتحدث فيلجأ للحيل الدافعية.

تاسعاً: يجب أن يكون التعليق قصيراً واضحاً.

عاشرًا:- وأخيراً لابد من استخدام اللغة والكلمات التي تناسب المستوى الثقافي المتحدث.

وقد تابع أحد علماء النفس (Gibb, 1966) عدداً كبيراً من المناقشات في عدد من المجالات المختلفة خرج منها بتصنيف مزدوج لمناقشة الدافعية وكيف يمكن أن تكون مناقشة حيوية حوارية ، وسوف نورد هذا التصنيف هنا باختصار :

١ - التقييم مقابل الوصف : فكلما زاد التقييم من قبل الشخص المتحدث سواء كان مباشراً أو غير مباشراً ، أو كان كلامياً أم من خلال لغة الجسم من نبرات صوت أو حركات ، كلما زاد الموقف الدافعى لدى المستمع ، وبالرغم من أن المستمع قد لا يقابل التقييم بسلوك دفاعي إلا أن هذا يتم في حالات قليلة بينما الغالبية تقابل التقييم بسلوك دفاعي ، وإذا أردنا تجنب هذه الحالة فما على

المتحدث إلا أن يتبع وصف الحالة المناقشة دون إشعار الآخرين بأنه يحاول تغيير وجهات نظرهم أو تقييم سلوكهم ، عند ذلك يقابل هذا الحديث بارتياح وعدم تحفظ أو هجوم .

٢ - التحكم مقابل الاختيار : عندما يحاول المتحدث فرض وجهة نظره بطريقة الإقناع القوى بمختلف الطرق المباشرة وغير المباشرة يزرع في المستمع مقاومة لهذا التوجه ورفضه ، لأن المستمع يستنتج من سلوك المتحدث هذا أنه ينظر إليه على أنه غير كفء لاتخاذ القرار المناسب بنفسه ومن ثم يأخذ موقفا دفاعيا يجعل المناقشة تراوح مكانها .

غير أن المتحدث عندما يعطى الانطباع في حديثه أنه يرغب التعاون مع المتحدث إليه يفهم من هذا أن المتحدث يقدر قدرته على البحث عن حل والرغبة في التعاون وبالتالي فإن المستمع يشتراك بطريقة تلقائية تعاونية في المناقشة ويسهم إسهاما كبيرا في البحث عن حل بطريقة تتم عن المرونة وعدم الدفاعية .

٣- استخدام الإستراتيجيات مقابل التلقائية :

فعندما يقوم المتحدث باستخدام استراتيجيات مثل الغموض في الكلام ، أو الدوافع المتعددة ، أو يتكلم بتلقائية غير طبيعية فإن ذلك قد يعبر عن سذاجة وعدم مصداقية أو إمكانية خداع ، وهنا نجد المستمع يتخذ موقفا دفاعيا ، ذلك أن الناس لا يريدون أن يكونوا ضحايا للغموض والدوافع الذاتية .

لكن المستمع عندما يدرك أن المتحدث يتكلم بتلقائية طبيعية وهي تلك التي تعنى الاستقامة والأمانة والاستجابة حسب طبيعة الأحوال المحيطة، فإنه يتبادل المتحدث بنفس الطريقة، هنا تتساب المعلومات المتبادلة ويتم فتح ميدان خصب لتنمية المهارات المختلفة .

٤- عدم الاكتراث مقابل التعاطف : عندما يكون المتحدث غير مكترث بالموضوع قيد النقاش ويظهر البرود حياله ، يفقد النقاش الحيوية والاهتمام ، و يجعل المستمع غير متحمس ، ويصبح مستمعا سلبيا و متحدثا دفاعيا أو هجوميا . ولكن عندما يكون المتحدث متحمسا و متعاطفا مع الموضوع فإن ذلك يجعل المستمع جادا في استماعه وحديثه ، يتحدث بتفانية ويدلى بمعلومات ذات علاقة كبيرة بالموضوع المناقش ويزداد إثراء النقاش وحيوته.

٥- التعالي مقابل التساوى: عندما يجعل المتحدث الآخرين يحسون أنه متفوق في شيء ما سواء في المكانة أو المال ... الخ ، فإن ذلك يعني بداية المواقف الدفاعية لدى الآخرين وبداية التفكير في آثار ومضامين الحديث على المستمع وبالتالي نسيان الموضوع المناقش برمتها .

لكن المتحدث عندما يفصل للمستمع آثار المشكلة دون أي اعتبار لما ذكر أعلاه وأن حل المشكلة عمل جماعي مشترك تحكمه الثقة والاحترام المتبادل ، فإن أي فارق بين الأشخاص بعد ذلك غير ذي أهمية ، وعند ذلك تصبح المناقشة غنية متقدمة بين أطراف النقاش .

٦- التصلب مقابل المرونة : إن التصلب في رأى أثناء مناقشة موضوع أو مشكلة ما يعتبر في حد ذاته عائقا في سبيل النقاش أو حتى يؤدى إلى توقفه . فقد يكون هناك أشخاص يظهرون أنهم ليسوا في حاجة إلى زيادة معلومات عن المشكلة بينما الواقع غير ذلك ، وهذا مظهر من مظاهر التصلب يحول دون مباشرة الموضوع إن مثل هذا العمل يجعل الآخرين يقومون بأنماط من السلوك الداعي ، وهذا يجعل النقاش في أضعف مستوى له، لكن عدم التصلب ، أي المرونة في التنازل عن الرأى عند اللزوم وتقبل آراء الآخرين ، وفي الوقت الذي لا يعني الأخذ بهذه الآراء ، أمر ضروري في سبيل الوصول إلى آراء

متافق عليها . ولعل أهم دليل على المرونة وعدم التصلب هو البحث عن حل للمشكلة وقبول أي أطروحات للحل ووضعها موضع النقاش والتحليل والدراسة .

أنماط المستمعين:-

١- **المستمع المصغي:** وهو الذي يستخدم الأذن والعقل معاً ويقبل نحو محدثه بحواسه، ويتجاوب مع إيماءاته بنقل الرسائل التي تتم عن هذا التجاوب بحواسه.

٢- **المستمع المتظاهر أو المدعى:** وهو الذي يصغي بأذنه وحواسه دون عقله، ويتمثل ذلك في عدم الاهتمام والشروع الذهني وعدم المبالاة الذي نلحظه عند بعض المستمعين.

٣- **المستمع الذاتي أو الآتاني:** هو الشخص الذي يجب نفسه ولا يستمع إلا لما يوافق اهتماماته ولا يتقبل النقد أو الرأي الآخر، فهو ينتقي دائمًا ما يوافق اهتماماته الذاتية فقط.

٤- **المستمع المحدود الاهتمام:** هو خليط بين المصغي والمتوظاهر بمعنى أنه يستخدم أذنه وعقله في بعض الأحيان وفي أحيان أخرى يصغي بأذنه وحواسه دون عقله، فهو شخص يتصرف في الغالب بحساسية ضد المتحدث، ويفسر إيماءات المتحدث تقديرًا خاطئًا.

٥- **المستمع الفضولي:** هو الذي يستمع دون هدف ويركز في الغالب على ما يود معرفته ويتجاهل ما سوى ذلك كما يفسر ما يسمعه وفقاً لأهوائه وقد يضفي رتوشاً لتلويين المعلومات التي حصل عليها.

أقسام عملية الاستماع:

يصنف الأشخاص بالنسبة لعملية الاستماع إلى أربعة أقسام :

غير المنصب: وهو الشخص الذي لا يستمع لما يقال ولا يحاول بذلك أي مجهود للاستماع للأخر.

المنصب جزئياً: وهو الشخص الذي يسمع الأصوات والكلمات لكنه لا ينصت لها بما يكفي.

المنصب المقوم ((النافد)) : وهو الشخص الذي يستمع بتركيز ويبذل مجهوداً لفهم ما يقال وتقويمه لكنه لا يحاول التعمق إلى نية المتحدث وفهم مشاعره.

المنصب النشط ((الفعال)) : وهو الشخص الذي يستمع بتركيز وانتباه ويبذل مجهوداً ليس فقط لفهم ما يقال ولكن لفهم ما وراء ذلك من مشاعر المتحدث.

كيف تكون مستمعاً نشطاً؟

١. الاستعداد لعملية الاستماع (القراءة عن الموضوع قبل حضور اللقاء).

٢. التحكم في المشتتات الداخلية والخارجية.

٣. التركيز على ما يقال وليس على القائل وتصرفاته.

٤. لا تدع عيناك تبتعد كثيراً عن المتحدث.

٥. كن مرناً عندما يعبر المتحدث عن وجهة نظره.

٦. دون الملاحظات المهمة.

٧. اظهر استجابة وتفاعل أثناء الاستماع بالإشارة أو بالكلام.

٨. استمع للمعلومات الخفية في الرسالة وليس المعلومات المباشرة.

الشروط الواجب توافرها لكي نحقق الاستماع الجيد؟

■ إقبال المستمع بوجه طلق هادئ نحو المتحدث، مع إعطاء إيماءات المتابعة والفهم من وقت لآخر حتى يتتأكد المتحدث أن المستمع معه دائماً.

- عدم إظهار علامات الرفض أو الاستياء بشكل يقطع على المتحدث فرصة الاسترسال إلا إذا كان قطع الاسترسال مطلوباً لذاته عدم إعطاء ردود فعل سريعة و مباشرة قبل أن ينتهي المتحدث من كلامه عدم ملاحة كلام المتحدث بكلام من المتنقي بشكل سريع ، بل الأفضل السكوت للحظة للاستيعاب وإعادة النظر في كلام المتحدث ثم ترتيب الأفكار قبل التعليق .
- الفهم الجيد لمحتوى الحديث مع محاولة إعادة ترتيبه إذا أمكن.
- الإدراك الجيد للمشاعر التي يبديها المتحدث أثناء حديثه، فهذا الإدراك يعطى بعدها هاماً للحديث من خلال التعرف على الانفعالات المصاحبة للموضوع.
- قراءة لغة جسم المتحدث كإشارات يديه وإيماءات رأسه وحركات جسمه .
- أن يحاول المستمع ضبط انفعالاته تجاه ما يسمع ، وأن يتذكر دائماً أن كل شيء قابل للمناقشة والتحاور والأخذ والرد ، وأن الانفعالات الحادة تقطع طريق التواصل الجيد وتعتبر إحدى علامات عدم نضج الشخصية .
- أن لا يعتبر المستمع نفسه في موقف القاضي الذي يستمع فقط ليقيم محدثه ثم يحكم له أو عليه .

أساسيات في تعلم الاستماع:

- ١- الانتباه المركز والحضور الذهني فهو بداية النجاح لاستماع جيد.
- ٢- حذف عوامل التشتيت الشعوري واللاشعوري فقد ينشغل عوامل داخلية يفكر بها أو خارجية يتأملها .
- ٣- التدرب على مهاراتي التحليل والنقد بـ :
 - اكتشاف المتاقضيات المنطقية .
 - إخضاع الكلام لخبرته الشخصية .

- إبعاد التعلق الشخصي .

- إبعاد الميل العاطفي .

- غض البصر عن شخصية المتحدث .

- اكتشاف النقاط الهامة الغائبة .

٤- عقل المستمع وفهمه والنقاط لفارق السرعة لمصلحته .

آداب الاستماع:

١- الإصغاء للمتحدث والتفرغ لما يقول .

٢- إظهار صور التفاعل ابتداء بـ إقبال الجسم - وجسم التقسيم المناسب للحديث على الوجه -

٣- الاستئذان قبل الكلام وتجنب المقاطعة .

٤- عدم إظهار علامات الملل ، النظر إلى الساعة ، محاولة إتمام الفكرة ، كثرة الالتفات ، التثاؤب ، التنهد ، الاكفهار .

٥- عدم إtragج المتحدث أو مضايقته لما يقول .

٦- عدم السخرية تصريحاً أو تلميحاً خاصة لعيوب النطق وإخراج الحروف بخطأ .

٧- عدم إظهار ضوضاء حين الجلوس بل الهدوء والسكينة .

٨- التأكد من أن المتحدث أنهى حديثه .

صفات المستمع الجيد :

أهم المهارات التي يتميز بها المستمع الجيد :

١- لا يستمع إلى الأشياء والأشخاص بأسلوب واحد .

٢- لديه القدرة لانتقاء ما ينبغي أن يستمع إليه والإلمام بالمهم .

٣- لديه القدرة على النقاط الأفكار الرئيسية .

- ٤- يستطيع التمييز بين الأفكار الرئيسية والفرعية مع المرااعاة بالترتيب الأولوي.
- ٥- يستطيع التمييز بين ما هو آراء وبين الحقيقة والخيال .
- ٦- يستطيع متابعة الحديث بالشكل الذي يمكنه من إتمام الحديث (التنبؤ بما سيقال) ما لو سكت المتحدث أو عجز عن اختيار التعبير المناسب.
- ٧- وهو الذي يجيد تقاليد الاستماع وأدابه .
- ٨- وهو الذي يقدر مشاعر محدثيه ويعرف متى يجب أن يعبر عن تأيده له .
- ٩- هو الذي ينقد ما يسمعه فلا تخدعه عبارات معينة أو طريقة عرض خاصة أو مشاعر وانفعالات فلا تصرفه عن الغرض الرئيسي.
- ١٠- هو الذي يقدر المشاعر لأولئك الذي لديهم بعض الإشكال في المحادثة.
- ١١- هو الذي يعرف كيف يبعد مصادر التشتت عن الحديث فلا يطرح موضوعات جانبية إلا بالشكل الذي يخدم الموضوع يعطي فرصة الحديث كاملة
- ١٢- هو الذي لديه القدرة على الاحتفاظ بما يسمعه حيا في ذهنه و ما هو الجديد و المعاد و المتناقض.
- ١٣- هو الذي يعمل عقله أسرع من لسان المتحدث يفكر فيما يقال ويسأل الأسئلة الدالة على اليقظة والمتابعة.
- ١٤- يكون لديه القدرة في التكيف مع المتحدث في سرعة النقاط أفكار المسرعين أو المبطئين .
- ١٥- يكون لديه القدرة على الربط بين ما يسمعه الآن وخبرات سابقه بموضوع الحديث ويفهم عليها تقليما سليما.
- ١٦- إظهار صورة التفاعل الكلي.
- ١٧- فهم الإيحاءات الصوتية بجميع صورها وأشكالها .

- ١٨- اكتشاف دوافع المتحدث ومعرفة مدى تعصبه للموضوع .
- ١٩- التعرف على المذوق من الجمل ومعرفة الهدف منها .
- ٢٠- الاستفادة من المسموع وتنفيذ ما يلزم.

معوقات الاستماع:-

الاستماع عملية تتبع مقصود للمتحدث بهدف فهم ما يقوله ، ثم التحليل والتفسير والنقد ، وإبداء الرأى، ولذا فهو عملية فيها شيء من التعقيد ، وبالتالي فلن تخلو من مشكلات ومعوقات قد تصادف المستمع ، بعضها يمكن التغلب عليه وعلاجه والبعض الآخر لا يمكن ذلك .

إن الاستماع الدقيق أمر جوهري في الاتصال فضعف القدرة على الاستماع تؤدي إلى تعويق الكلام عن القيام بوظيفته ومن ثم فشل عملية الاتصال. وقد يرجع ضعف الاستماع إلى عوامل تكمن في الكلام، كالتفكك في التراكيب وعدم الدقة في التنظيم وغموض المصطلحات، ونستطيع هنا أن نجد ستة معوقات للاستماع ينبغي أخذها بعين الاعتبار وهذه المعوقات هي:-

١- التشتت:

قد يتوقع المستمع أن يكون المتحدثون مثيرين، ومع هذا فعليه أن يبذل جهده لمتابعة الخط الفكري للحديث إذا يصعب على الإنسان أن يشغل بعقلة في مشاكله الشخصية ويتابع في ذات الوقت ما يقال.

٢- الملل:

قد يصيب الملل المستمع قبل أن ينتهي المتكلم، وهنا ينبغي ألا يكون المستمع متسرعاً بل لا بد أن يكون مستقبلاً نشطاً حتى إذا لم يجد ما يشبع شغفه استمر في الاستماع أيضاً.

٣- عدم التحمل:

ينبغي للمستمع أن يكون مثابراً وصابراً، وأن يتعود على التحمل والإنصات والمتابعة.

٤- التحامل:

لا يتوقع المستمع الجيد الكمال اللغوي للمتكلم فعادة ما يواجهه أخطاء صغيرة في البناء وفي النطق ولكنه لا ينصرف عن أفكار الكاتب.

٥- البلادة:

يحتاج الاستماع الجيد إلى كل النشاط العقلي للمستمع لذلك ينبغي أن يستحدث نفسه دائماً على فهم الحديث.

٦- التسرع في البحث عما هو متوقع:

يميل كثير من الناس إلى أن يسمعوا ما يتمنون سماعه، وبدلاً من الانتظار حتى يكمل المتحدث فكرته ينصرفون عن الاستماع لمجرد عدم تحقيق ميلهم أو ينحرفون باستنتاجاتهم عن المعنى

صور من عدم الاستماع :

١- السماح المجرد من الاستيعاب والتأمل .

٢- الانشغال بالمحادثة لآخر .

٣- العبث أو العمل بأمور أخرى كأصابعه أو التحدث الجانبي.

آفات المستمعين:

١- عدم الانتباه والتركيز الدقيق أثناء الطرح .

٢- التعليقات الخارجية.

٣- إشعار الملقى بالملل وعدم الاهتمام .

- ٤- التحدث مع من بالحوار .
- ٥- جلسة الاحتضار والنعاس.
- ٦- السخرية من المتحدث بفعل أو قول أو همز أو لمز .
- ٧- مقاطعة المتحدث بدون إذن .
- ٨- السؤال خارج الموضوع أو السؤال عن معلومات قادمة في التسلسل الموضوعي .
- ٩- التكرار لما يلقيه المتحدث .
- ١٠- تفسير أخطاء الملقى والتعليق عليها.
- ١١- إثارة الحوار غير المنظم أو الحوار الساخن.
- ١٢- الابتسامة أو التغير لسمات الوجه في غير فطنه خاصة عندما يكون الموضوع طرح آراء.

مقدرات لتنمية مهارات الاستماع:

بعد إدراك أهمية الاستماع في الحياة ، وأن الاستماع لا تتحقق مهاراته مرة واحدة أو فجأة بل بالتدريب المستمر والتدرج عليها ومحاولة معرفة الأخطاء والتخلص منها تدريجيا عن طريق النقد، بعد إدراك ذلك فإن هناك عدد من الأساليب التي تقيد في التدريب على الاستماع.

- ١- راقب أسلوب المتحدث عن طريق سؤال نفسك ما الذي يعرفه المتحدث أكثر مما تعرفه أنت.
- ٢- قم بتحية شخصينك جانبا حتى تقلل من تأثرك العاطفي تجاه ما تم قوله وأسمع الرسالة كلها.

٣-استمع إلى كل الأفكار والحقائق وتعرف على الفرق بين الحقيقة والمبدأ وبين الفكرة.

٤-احتفظ بذهنك حاضراً.

٥-دون بعض الملاحظات.

٦-الابتعاد عن التشتت في الفكر.

٧-متابعة المتحدث عن طريق محاولة توقع ما سوف يقوله.

٨-استخدام المهارات التعبيرية لمساعدة على التركيز.

٩-نقد المحتوى وليس المتحدث.

١٠-سماع المحاضرات لزيادة مهارة الاستماع.

ثانياً: مهارات الإنصات:

هناك فرقاً بين الاستماع والإنصات .

فالإنصات : في الظاهر يترك المتحدث أو الاشتغال بما يشغل عن استماعه.

وأما الاستماع له : فهو أن يلقي سمعه ويحفز قلبه ويتذمر ما يستمع .

وحسن الإصغاء يكون بالقول والفعل

تحديد مفهوم مهارة الإنصات:-

الإنصات هو (العمليّة التي يتم من خلالها تحويل اللغة المتكلّم بها إلى معنى في الذهن ، وعندما يفهم الإنصات على هذا النحو فإنه يشتمل على الإحساس ، التفسير ، التقييم والاستجابة) إذا الإنصات هو عملية سيكولوجية تشمل الحدة السمعية والإحساس السمعي أي القدرة على السمع والتمييز بين الأصوات.

أما التفسير فهو عبارة عن الفهم الذي يبدأ مع الإنصات وعن طريقة يستطيع المستمعون تفسير الرسائل التي سمعوها، وأما التقويم فهو عبارة عن دمج المعاني الواردة في عمليتي الإحساس والتفسير إلى جانب تنظيم مكونات الرسالة بصورة جيدة، والمقارنة بين المصادر العديدة للمعلومات، وأخيراً فالاستجابة هي المرحلة الأخيرة من عملية الإنصات وفيها يستطيع المستمعون الجمع بين المعرفة والشعور مع القدرة على تقييم المناقشات والحوارات التي سمعوها على نحو كامل فيتدوّقوا اللغة وقوة الرسالة إلى جانب توحدهم ذهنياً مع المتكلم.

ويعرف الإنصات أيضاً بأنه : مهارة لا يستطيع أن يمارسها كل إنسان بل تحتاج إلى تدريب وخبرة وممارسة حتى يكتسبها الفرد، حيث إن الاستماع في حد ذاته فن وليس مجرد أصوات تسمعها الأذن و تستجيب لها، إنما هي أصوات تحتاج إلى ترجمة المعاني والرموز التي تعبّر عنها محتوى الرسالة، فالإنصات الفعال يقتضي ضمناً الانتباه اليقظ للرسالة وفهمها عميقاً، وكلما كانت الرسالة موجزة وواضحة كانت الاستجابة صادقة وخالية من التكليف.

أهمية الإنصات:- يعتبر الإنصات أحد الوسائل الهامة لتبادل المعلومات بين طرفى المحاورات (المتحدث والمستمع)، ويساعد على تركيز الانتباه بالنسبة للطرفين، كما يشجع المتحدث على الاستمرار في الحديث، ومن مميزات الاستماع تدعيم الانطباعات والصراحة بين (المتحدث والمستمع) إلى جانب المساعدة في اكتساب الخبرات والمعلومات عن طريق التعلم من الآخرين إلى جانب القدرة على قراءة ما بين السطور.

أنواع الإنصات:

- ١- الإنصات الحدي (اهتمام جزئي فقط) ويؤدي إلى سوء الفهم للمتحدث
- ٢- الإنصات التقييمي (انتباهٍ وليس حدياً ويمثل عقبة في عملية الإنصات).

٣-الإنصات الإسقاطي (الاستماع بصدق - وفهم الموقف والقصد وتحاشي النقد أو الموافقة أو الرفض) . بل يحاول إسقاط نفسه في عقل المتحدث وفهم وجهة نظره بدون تقييم في ذلك الوقت .

كيف تجعل الآخرين يستمعون إليك ؟

١- أن تهتم بصياغة الأهداف

٢- التعرف على المستمعين من خلال بيئتهم وثقافاتهم وعاداتهم .

٣- التعبير بالنفس كعنصر فعال في الاتصال بالآخرين .

٤- (نبرة الصوت، حركات الجسم، الأسلوب).

٥- الحرص على وضع المستمع في قلب الحدث من خلال التنوع في الأساليب (قصة ، نبرات الصوت ، الأمثلة).

٦- مخاطبتهم بما يشغلهم ويهتمهم باستخدام الإقناع والتأثير.

٧- ملاطفة المستمعين وإشعارهم بالرضا والأهمية.

٨- دعوتهم بأسمائهم.

٩- اختيار المكان المناسب والإنصات برضى واهتمام.

مزايا الإنصات:

١- تنمية الحصيلة المعرفية والمهنية.

٢- الإبداع في مجال العمل والنجاح في الحياة.

٣- يجعل الشخص يبدو ذكيا أمام الآخرين لأن إنصاته يزيد من فهمه ومعرفته.

٤- التأثير في الآخرين.

٥- يكسب المرأة الاحترام والوقار.

٦- امتصاص غضب الآخرين.

٧- كسب محبة الآخرين (لأن الناس يعتبرون الإصغاء أكبر هدية تقدم لهم).

٨- تعزيز مكانة المرء عند الناس.

قواعد الإصغاء الهمامة

١- كن يقطعا ذهنيا.

٢- من الصعوبة أن تتكلم وتصغي في آن واحد فيجب أن نصغي أكثر مما نتكلم.

٣- لا تظهر الأستاذية على الآخرين.

٤- أظهر اهتمامك بالآخرين (أشعرني بأهميتي).

٥- احرص على ألا تشتبك انتباحك عمن يحدثك.

٦- تجنب التسرع والاستعجال في الاستنتاجات.

٧- لا تضيع وقتك في التفكير كيف ترد على حديث الشخص الآخر.

٨- شجع الآخرين على إخبارك بالمزيد من المعلومات النافعة من خلال استخدام

عبارات تقدير نحوهم مثل، هذا رائع، إنها فكرة إبداعية

٩- استمع بعينيك إضافة إلى أذنيك.

١٠- ابتعد عن الهموم التي تشعر بها إذا كنت تعاني من مشكلة ما.

١١- ركز على فكرة الشخص لا على ذاته.

١٢- تعلم أن تقرأ ظروف الآخرين من خلال الإشارات التي تصدر عنهم.

١٣- دون ما تسمعه حتى تلم بالحقائق والأفكار التي تطرح

٤- ركز على الحقائق الأساسية أي استمع بطريقة تمحيصية.

نصائح للمحاور للاستفادة منها في تطبيق مهارة الإلصاق وهي:

١- توقف عن الكلام: فأنت لا تسمع وأنت تتكلم.

٢- حاول أن تريح المتحدث: أعطيه الفرصة أن يتكلم، شجعه أن يعبر عن نفسه.

٣- أظهر له أنه تود الاستماع إليه: اجعل تعبيرات وجهك وتصرفاتك توحى

أنك مهتم بالاستماع إليه، استمع لكي تنفهم الموقف لا لترفضه.

- ٤- لا تشوش على عملية الاستماع: بأن تقرأ أوراقك أو تبعث بأصابعك.
 - ٥- ضع نفسك مكانه: تصور أنك المتكلم حتى تتعاطف معه وتحس بمشكلته.
 - ٦- كن صبوراً: بأن تعطي المتحدث وقتاً كافياً ولا تقاطعه ولا تهم بتركه لأن تتجه إلى الباب وهو يتحدث إليك.
 - ٧- احتفظ بهدوئك: فالشخص الغاضب يقع في خطأ المعاني ويتصيد الكلمات السيئة للمتحدث.
 - ٨- تقبل المناقشة والانتقادات: فإن ذلك يؤدي إلى هدوئه، ولا تجادل فالجدال خسارة للطرفين.
 - ٩- أسأل: فهذا يشجعه ويظهر له أنك مستمع جيد مما يمكنك من الحصول على معلومات أكثر ورؤيه واضحة.
 - ١٠- توقف عن الكلام (وهي النصيحة الأولى والأخيرة) إذا أردت أن تسمع فلن تستطيع إن كنت تتكلّم.
- نماذج الصمت:-**
- للصمت نماذج عديدة تختلف في معانيها وتشمل النماذج التالية:-
- ١- صمت الغضب أو الإحباط وهو الذي لا يعبر فيه الإنسان بالكلمات بل يعتمد الصمت كأسلوب للتوصيل الرسالة.
 - ٢- صمت الاستماع لحديث أو محاضرة: في هذا النوع يحاول المستمع فهم الأفكار والأراء والاتجاهات التي يعرضها المتحدث ومحاولة تلخيصها بغرض الاستفادة منها في واقع حياته.
 - ٣- صمت الملل: هو تعبير عن الانصراف عن الموقف نتيجة للتقييم السلبي لما يجري، ويتحين المستمع الفرصة للانصراف قبل انتهاء الحديث.
 - ٤- صمت عدم القدرة على استيعاب الموضوع المطروح للنقاش: أما لصعوبته

أو عدم فهمه أو غموضه.

٥- صمت التأهل أو التقدير أو الاحترام: وهو يمثل نمط من أنماط الإعجاب والانبهار بالمحب.

٦- صمت الاختلاف: حول ما يثيره الطرف الآخر من أفكار وأراء.

معوقات الاتصالات:-

١- سطحية الحديث قد يكون بسبب سوء الأعداد أو تقاهة الحديث، لأن المحدث نفسه غير متحمس لحديثه، وينعكس ذلك عند انصراف المستمع عن الاستماع.

٢- فقدان الهدف يمكن في الشعور بعدم الفائدة، أو أن الحديث لا يضيف جديدا ولا يساعد على توضيح المشكلة.

٣- التشويش: ينقسم إلى قسمين تشويش ميكانيكي مثل الضوضاء الخارجية، ضعف حاسة السمع، الإصابة بالأمراض، أو الاستماع لأكثر من شخص واحد يتحدثون في وقت واحد، أما التشويش الآلي يكون بسبب وجود أسباب خاصة بالمتحدث مثل عدم انتباذه أو انشغاله بقضايا خارجية.

٤- السرحان: نوع من أنواع التشويش العقلي ويحدث عندما يكون المحدث مشغولاً أو مشوشًا عاطفياً غارقاً في تخيلاته، مما يشكل صعوبة لمتابعة ما يجري حوله من حديث.

٥- اللامبالاة: هي شكل من أشكال عدم الاهتمام إما لتحمل الأخذائي على العميل، أو لعدم قناعة العميل بالأخذائي الاجتماعي، أو عدم احترامه له.

٦- عدم الصبر: ويتمثل في المستمع القلق أو المتعجل للانصراف، فهو لا يهتم بالحديث بل يركز على مقاطعة المتحدث وقد ينصرف قبل نهاية الحديث.

ثالثاً: مهارة التحدث:

١. عبارة عن رموز لغوية منطقية تنقل بواسطتها الأفكار والمشاعر والأحساس إلى الآخرين عن طريق وسائل الاتصال المتقدمة.
٢. التحدث يمثل أحد المهارات التي يحقق بها الفرد الرضا عن نفسه من خلال نجاحه في التفاعل مع الآخرين نتيجة لتمكنه من إبراز مهاراته وقدراته.
٣. يشتمل الحديث على أنواع وأشكال مختلفة (مثل: مناقشة الحوار، الأسئلة والأجوبة).
٤. ينظر البعض إلى أن عملية التحدث عملية سهلة وميسورة للجميع إلا أنه صعب على الكثيرين.

مميزات مهارة التحدث:

- ١- التحدث وسيلة يحقق بها الفرد ذاته من خلال التفاعل مع الآخرين.
- ٢- التحدث أداة من أدوات الاتصال اللغوي وتمثل ركناً أساسياً في عملية الاتصال.
- ٣- يجدد الفرد في التحدث الفرصة لإبراز مهاراته وتوضيح أفكاره واكتساب الثقة والاطمئنان إليه.
- ٤- التحدث نشاط فكري يعكس مستوى ثقافة الإنسان ومدى عمقه الفكري ونضجه العقلي إلى جانب القدرة على العرض والشرح وتنسيق الحديث.
- ٥- التحدث نشاط اجتماعي يستخدم للتأثير على المستمعين بقبالهم للمتحدث وما ينقله من أفكار وآراء.
- ٦- التدريب على مهارة التحدث صار ضرورة للطلاب في كافة المراحل الدراسية.

الخطوات الأساسية لمهارة التحدث:

- ١- الافتتاح (تكون التحية لفظية أو غير لفظية كالابتسامة أو المصفحة).
- ٢- التغذية المتقدمة: (أي إعطاء فكرة عامة عن موضوع الحديث والزمن الذي سوف يستغرقه).
- ٣- العمل (أي الهدف الذي يقصده المتحدث من حديثه، وتعتبر هذه الخطوة أطول خطوات الحديث)
- ٤- التغذية الراجعة (تعليقات المستمعين أو مقرراتهم أو اتخاذ القرارات).
- ٥- الخاتم.

مراحل عملية التخطيط لمهارة التحدث:

أولاً: مرحلة أعداد الحديث:

١. تحديد الهدف من الحديث.
٢. تحديد موعد اللقاء.
٣. اختيار المكان والزمان المناسب.
٤. تحديد نوعية الجمهور.
٥. اختيار مادة الحديث.

ثانياً: مرحلة توجيه الحديث:

يتطلب توجيه الحديث حسن الاستهلاك عن الموضوع ثم البدء في العرض بطريقة منظمة، مع استخدام اللغة المناسبة للمستمعين بالإضافة إلى استخدام حركات الجسم.

وينبغى عدم الإفراط في الاستعانة بالأوراق المكتوبة تفادياً لإنشغال المتحدث عن سامعيه، ولابد من تجنب التطويل لأكثر من ساعة مع توزيع الوقت حسب الموضوع بحيث تكون الخاتمة في نهاية الزمن المحدد.

ثالثاً: مرحلة التقويم:

تشمل عملية التقويم جميع جوانب الحديث منذ لحظة الاستعداد مروراً بالعرض إلى الاستجابة ورجوع الصدى من قبل المستمعين وتكلماً مرحلة التقويم بالاستماع إلى ملاحظات المستمعين من خلال النقاش أو عن طريق الاستبيانات وبذلك يمكن التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية من الحديث.

سمات المتحدث الناجح:

أولاً: السمات الشخصية:

الموضوعية، الصدق، الوضوح، الدقة، الحماس، الاتزان الانفعالي، المظهر.

ثانياً: السمات الصوتية:

الصوت أهم أداة لنجاح المتحدث، فيمكن عن طريق النطق التحكم في الصوت علواً وانخفاضاً مع ضبط وتتواءها حسب الموقف.

ثالثاً: الإقناع هو كسب تأثير فرد أو جماعة لوجهة نظر معينة:

- ١-القدرة على التحليل والابتكار.
- ٢-القدرة على العرض.
- ٣-القدرة على الضبط الانفعالي.
- ٤-القدرة على تقبل النقد.

من مقومات الحديث المؤثر مقومات متعلقة بالجمهور وتتضمن:

١. معرفة اتجاهات وميول العملاء تجاه الفكر أو الموضوع.
٢. البدء ب نقاط الاتفاق.
٣. احترام أراء العملاء.
٤. الشعور بالأهمية.
٥. إشعار العميل أن الفكرة فكرته.
٦. المناقشة الجماعية.

كيف يطبق الفرد المتمرّس لمهارة التحدث:

١. إن الفرد المتمرّس هو معد وقائد الحديث والحوار.
٢. يدير الحديث ويستخلص الأفكار.
٣. يحتاج إلى المعرفة العلمية الواسعة والمهارة الفنية باستخدامه لشيء الأساليب مثل استخدام الأمثلة للإيضاح إلى جانب الظرفة لإذابة الجليد مع عدم المبالغة في استخدامها.
٤. تحديد الهدف من الحوار يتطلب عدم الانزلاق إلى الموضوعات الفرعية، وأن لا يسمح للعميل بالخروج عن الموضوع تلميحاً أو تصريحاً.
٥. يجب تجنب الحوار الفوقي الذي يتمثل في إصدار الأوامر بدلاً عن المقتراحات.
٦. حسن الإعداد المسبق للحديث وأن يناقش الفرد نفسه قبل أن يناقشه الآخرون، وأن لا يدافع بالباطل عن الحق.

رابعاً: مهارة الكتابة:

أ. تحديد الهدف من الكتابة:

١. التعريف أو الإقناع أو التفاعل.
٢. تحديد السلوك الذي سيؤثر على المرسل إليه.
٣. التأكد من أن الهدف عملي وذو قيمة.

ب. تحليل المرسل إليه:

١. تحديد المرسل إليه.
٢. تحديد حجم وعدد المجموعة.
٣. تحليل ردة فعل المرسل إليه.
٤. تحديد مستوى وفهم المرسل إليه.
٥. تقييم علاقتك بالمرسل إليه.
٦. تحديد دوافع المرسل إليه واحتياجاته العملية.

ج. تحديد الفكرة الرئيسية:

١. استخدام العصف الذهني.
٢. تحديد الطريقة المعينة التي تدفع المرسل إليه الاستجابة بالإيجابية.
٣. تحديد لماذا الفكرة الأساسية واقعية.
٤. جمع البيانات الرئيسية.
٥. القنوات ووسيلة الاتصال.

د. الوضوح والاختصار:

محاولة إقناع المستقبل بقدر الإمكان حتى تتمكن من الحصول على الاستجابة السريعة المرضية بحيث تكون مختصر وواضح في الرسالة.

كيف تكسر حاجز الخوف من الكتابة:

١. الايجابية عند الناظرة للذات.
٢. تحديد الهدف.
٣. الاهتمام بالمرسل إليه.
٤. اختلاق بيئة معايدة للكتابة.
٥. وضع بعض الخطوط العريضة.
٦. المبادرة والبداء.
٧. كتابة الموضوع أولاً.
٨. تجنب المعوقات عند الكتابة.

خامساً: مهارة القراءة:

أنواع القراءة:

١. القراءة من أجل الحصول على معلومات أو التتحقق من شيء.
٢. القراءة من أجل الفهم والدراسة والتركيز.
٣. القراءة بغرض النقد.

- إذا كنت تقرأ من أجل الحصول على المعلومات:

١. ألق نظرة سريعة على الصفحة التي تقرأها مع التحرك بعينيك يميناً ويساراً.
٢. ركز على منتصف الصفحة.
٣. ركز في بداية كل فقرة لكي تستكشف ما هو مضمون الفقرة.
٤. ركز على العناوين الرئيسية والفرعية والكلمات المكتوبة بخط مميز أو تحتها خط.

٥. ركز على الوسائل التوضيحية كالرسوم البيانية.

- إذا كنت تقرأ من أجل الفهم والتذكر:

١. حدد لنفسك جزءاً معيناً تقرأه وتوقف عندما تنتهي لأن هذا يساعدك على

استعادة ما فهمته.

٢. راجع معلومات عن الموضوع قبل قراءته.

٣. اقرأ وفي ذهنك هدف القراءة.

٤. اكتب ملاحظات في الهوامش أو ورقة خارجية ويفضل استخدام أقلام
ملونه للتضليل أو قلم رصاص.

٥. راجع ملاحظاتك التي أعددتها في المرة السابقة وهل سيتم تغطيتها فيما
بعد.

- إذا كنت تقرأ بغرض النقد:

١. حدد النقاط التي تتلاءم مع الهدف من عرض الموضوع.

٢. ما هي الاستنتاجات غير المدعمة أو المؤيدة بالحقائق.

٣. هل هناك حقائق غير صحيحة أم معروفة مسبقاً.

الفصل الثامن

الحوار الاجتماعي في الاتفاقيات والمعاهدات الدولية والعربية والمصرية

اتفاقيات العمل الدولية والערבية والاعتراف بالحق في الحوار الاجتماعي:

تشمل العديد من اتفاقيات منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية حول نشر وحماية حق المفاوضة الجماعية نصوصا تتعلق بآليات تسوية نزاعات العمل. كما تترك الاتفاقيات والتوصيات مساحة كافية للدول الأعضاء لرسم وتصميم أنظمتها الخاصة لتسوية النزاعات.

وبشكل عام فإن الغرض من وجود نظام معين لتسوية نزاعات العمل يجب أن يكون تسوية النزاعات بصورة رسمية ومنظمة، وأن يتم ذلك بشكل رئيسي عبر الأطراف أنفسهم بحيث يصبح من غير الضروري لهم أن يلجؤوا إلى الإضرابات والإغلاقات. وترتजز بعض أنظمة تسوية النزاعات على التعبير التشريعي لهذا الهدف.

وفي أنظمة المفاوضة الجماعية الحرة، يتمثل المبدأ الأساسي الذي يؤكّد على إجراءات تسوية نزاعات المصالح في وجوب أن تقوم الأطراف بجسم النزاعات بنفسها عبر التفاوض مع وجود إمكانية التهديد، ويجب أن تتوفر أطراف ثلاثة في حالة انهيار المفاوضات ولكن وجودها يجب أن يكون مقصورا على هدف مساعدة أطراف النزاع في الوصول إلى حل مقبول متبادل لخلافاتهم. وتتضمن معظم الأنظمة خليطا من العناصر الاختيارية والإجبارية. وكلما كان النظام مصمما لتشجيع حرية الأطراف في المفاوضة وتسوية النزاعات من خلال تسوية يتم التوصل إليها بحرية، كلما كانت الإجراءات الطوعية أقدر على الانتشار والشيوع.

وفي بعض البلدان يشير مصطلحا التوفيق والوساطة إلى نفس النوع من الإجراءات، بينما يشيرا في بلدان أخرى إلى إجراءات مميزة عن بعضها البعض، إلا إنهما في كلتا الحالتين يكونان وسيلة لمساعدة أطراف النزاع من خلال تدخل طرف ثالث محايده للوصول إلى تسوية متفق عليها بصورة متبادلة..

ويجوز أن يكون التوفيق/الوساطة اختياريا أو إجباريا. فهو اختياري عندما يكون الأطراف أحراضا في اللجوء إليه أو عدم اللجوء إليه.. ويكون التوفيق/الوساطة إجباريا عندما يشترط في أطراف نزاع العمل اللجوء إليه.

ومن المعتمد أن تقوم المؤسسات الحكومية بالتوافق أو يقوم به مفتشو العمل ولكن بقدر أقل من ذلك. وقد أنشأت بعض البلدان هيئات توفيق عن طريق القانون وقد أسهم استقلالها عن الحكومة في ثقة الأطراف بحياد هذه الآلية.

المصادر القانونية للحوار الاجتماعي:

أولاً: المصادر الدولية:

■ منظمة العمل الدولية:

منذ نشأة منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩١ ، كان الحوار الاجتماعي أحد المبادئ المؤسسية للمنظمة.

وتقوم الهيكلية الأساسية للمنظمة والوظائف التي تضطلع بها، على الحوار الاجتماعي وتضم مشاركة الحكومات والعمال وأصحاب العمل في الوفاء بولاياتها، وبالفعل يشكل الحوار الاجتماعي نموذج الإدارة السديدة لمنظمة العمل الدولية من أجل النهوض بالعدالة الاجتماعية والعلاقات المنصفة في مكان العمل والتنمية المستدامة والاستقرار الاجتماعي والسياسي.

و هذا النهج الثلاثي سمة مميزة لمنظمة العمل الدولية، تتفذ إلى هيئاتها الرئيسية، وهي : مؤتمر العمل الدولي ومجلس الإداره ومكتب العمل الدولي (أمانتها) ، وبالنسبة إلى المكتب فهو يمثل الحوار الاجتماعي والهيكل الثلاثي والهيكل الثنائي وسائل عمل مشتركة،

ويمكن الجزم بالقول، بأنه لا يخلو صك من صكوك منظمة العمل الدولية من مادة أو أكثر تؤكد على أهمية الحوار الاجتماعي لإنفاذ المبادئ التي تحتويها تلك الاتفاقيات والتوصيات الصادرة عن المنظمة، وبضرورة التشاور مع المنظمات الأكثر تمثيلاً للعمال وأصحاب العمل، إلا أن اتفاقية ، الحرية النقابية وحماية حق التنظيم رقم ٨٧) واتفاقية حق التنظيم والمفاوضة الجماعية رقم (٩٨ تعدان من أبرز الاتفاقيات المؤصلة لمبدأ الحوار الاجتماعي والتي جاءت ضمن الاتفاقيات الثمان المشكلة لإعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، إضافة إلى اتفاقية المشاورات الثلاثية رقم ١٠٧ ، واتفاقية إدارة العمل رقم ١٥٠ والتوصية المرفقة بها رقم ١٥٨ ، وقد أكدت المنظمة على جميع المبادئ الواردة في الصكوك الصادرة عنها بشأن الحوار الاجتماعي خلال مؤتمر العمل الدولي في عام ١٩٩٦ حول موضوع التشاور الثلاثي على الصعيد الوطني بشأن السياسة الاقتصادية والاجتماعية.

منظمة العمل الدولية وعصر العولمة :

تجد منظمة العمل الدولية نفسها أمام استحقاقات معاصرة لم يعد معها بد من معايير جديدة و مختلفة، حيث لم تعد فقط مرجعية إعلان فيلاديفيا ١٩٤٤ وإعلان المبادئ للحقوق الأساسية في العمل عام ١٩٩٨ كافية لتشكل رؤية مشروع المنظمة في هذا العصر.

لذلك كان لابد إذا من إعلان ثالث يتعامل مع عصر العولمة ولكن يستأثرهم في الوقت نفسه القيم العليا لهذه المنظمة في الحوار الاجتماعي والشراكة الاجتماعية عبر نظام الثلاثية، هذا النظام الفريد الذي شكل دائماً شخصية هذه المنظمة وجوهرها الذي يحق لها الاعتزاز به.

لذا جاء الإعلان الجديد وهو الثالث في تاريخ المنظمة تحت عنوان "إعلان منظمة العمل الدولية للعدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة" وقد اعتمدته مؤتمر العمل الدولي في دورته السابعة والتسعين ١٠ يونيو ٢٠٠٨ ليشكل المرجعية الجديدة للمنظمة.

أهمية هذا الإعلان أنه يعالج موضوعاً هاماً وحيوياً والذي يشكل أحد الاستراتيجيات الهامة لمنظمة العمل الدولية، موضوع الحوار الاجتماعي بين أطراف الإنتاج الثلاثة.

ويسعى إلى الوصول إلى أهداف مشتركة، من أجل تعزيز فرص العمل اللائق، وهو العمل الذي يعطي الرجل والمرأة فرصة عمل كريم في ظروف عمل تحترم حقوق العامل وكرامته، وأن يختار هذا العمل بحرية، وهناك تعاون جاد ورغبة واضحة للعمل اللائق وتتخدذ كافة الإجراءات الالزمة لذلك وتلتزم

المنظمة بتقديم الدعم المادي والفنى لتخطى الصعوبات التي تحول دون تحقيق فرص العمل اللائق.

وتشجع المنظمة مبدأ الثلاثية بين الدول الأعضاء وذلك من خلال دعمها للحوار الاجتماعى الذى يشارك فيه النقابات العمالية وأصحاب العمل في وضع وتطبيق السياسات الوطنية الاجتماعية والاقتصادية، وتعتبر المنظمة أن الحوار هو أفضل السبل لحل المشكلات العمالية بشكل سلمى، حيث يعتبر الحوار الاجتماعى ضرورياً لزيادة الإنتاجية وتجنب الخلافات في العمل وبناء مجتمعات متماسكة.

وتقوم منظمة العمل الدولية بتقديم الدعم للدول الأعضاء من خلال تطوير برامج وطنية متكاملة للعمل اللائق يتم تحضيرها بالتعاون مع الحكومات والشركاء الاجتماعيين، تحدد الأولويات والأهداف ضمن إطار التنمية الوطنية بهدف مواجهة العجز في العمل اللائق (من أشكال العجز: البطالة، الوظائف غير المنتجة، التشغيل الجزئي، العمل الخطر والدخل غير المستقر، عدم المساواة بين الجنسين).

وتعتبر هذه البرامج واحدة من أدوات منظمة العمل الدولية التي تساعدها خطط التنمية الوطنية والبرامج التي تتبثق عن المشاورات الثلاثية بين الحكومات وأصحاب العمل والعمال.

وتعتمد منظمة العمل الدولية أسلوب الإداره بالنتائج لتنفيذ برنامج العمل اللائق عن طريق تحليل الاحتياجات الوطنية (الوضع الحالى للعمل اللائق على

المستوى الوطني - البرامج والخطط الوطنية - البرامج الدولية تقييم البرامج السابقة لمنظمة العمل الدولية ومدى فعاليتها).

ورداً على تحديات العولمة كان من المطلوب وضع بعد اجتماعي تستند إليه العولمة وفهم عالمي للحقوق الممكنة التي تشكل شرطاً مسبقاً لنمو اقتصادي وتنمية عادلين، ويمكن بلورة ما سبق في ما جاء في الإعلان الثالث بعنوان:

"إعلان العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة".

ويؤكد الإعلان أنه في سياق التغيرات المتتسارعة ينبغي أن ترتكز التزامات الدولية للأعضاء بتطبيق مبادئ ومعايير منظمة العمل الدولية على الأهداف الأربع لأجندة العمل اللائق وهي، زيادة التشغيل، توفير الحماية الاجتماعية، احترام الحوار الاجتماعي والثلاثية، واحترام الحقوق الأساسية في العمل حسب إعلان المبادئ في الفقرة (ب) يؤكد على أن هذه الأهداف الأربع لمنظومة العمل اللائق هي مترابطة بحيث أن بطيء التقدم في أحدها سيضر بالتقدم في الأخرى وعلى أن المساواة للجender وعدم التمييز هي جزء من هذه الأهداف الأربع، ولذلك فإن هناك حاجة لوضع إستراتيجية متكاملة لتلبية التزامات الدولة العضو في المنظمة، وفي الفقرة (ج) تنص على أن كيفية تطبيق الدولة لاستراتيجية العمل اللائق تعود لكل دولة حسب التزاماتها الدولية حالياً والإمكانات المتوافرة للتضامن العالمي والمساعدة الدولية لتعزيز إستراتيجية العمل اللائق خصوصاً في ظل الترابط الاقتصادي بين الدول في ظل العولمة.

وفيما يلى نسرد الاتفاقيات والتوصيات الصادرة عن المنظمة:

الاتفاقيات الرئيسية:

- الاتفاقية رقم ٨٧ حول الحرية النقابية وحماية الحق النقابي(سنة ١٩٤٨)
- الاتفاقية رقم ٩٨ حول حق التنظيم والتفاوض الجماعي(سنة ١٩٤٩)
- الاتفاقية رقم ١٥٤ حول التفاوض الجماعي (سنة ١٩٨١)
- اتفاقية المشاورات الثلاثية رقم ١٤٤ لسنة ١٩٧٦

الاتفاقيات داعمة:

- اتفاقية حق التجمع في الزراعة رقم ١١ (١٩٢١)
- اتفاقية حق التجمع(الأقاليم التابعة) رقم ٨٤ لسنة ١٩٤٧
- اتفاقية ممثلي العمال رقم ١٣٥ لسنة ١٩٧١
- اتفاقية منظمات العمال الريفيين رقم ١٤١ لسنة ١٩٧٥
- اتفاقية علاقات العمل في الخدمة العامة رقم ١٥١ لسنة ١٩٧٨

التوصيات:

- توصية الاتفاقيات الجماعية رقم ٩١
- توصية التوفيق والتحكيم الاختياريين رقم ٩٢
- توصية التعاون على مستوى المنشأة رقم ٩٤
- توصية المشاورات على المستويين الصناعي والوطني رقم ١١٣
- توصية بشأن الاتصالات بين الإدارة والعمال داخل المنشأة رقم ١٢٩
- توصية بحث الشكاوى رقم ١٣٠
- توصية ممثلي العمال رقم ١٤٣
- توصية المشاورات الثلاثية رقم ١٤٩
- توصية المشاورات الثلاثية رقم ١٥٢

- توصية بشأن إجراءات تحديد شروط الاستخدام رقم ١٥٩
- توصية بشات تشجيع المفاوضة الجماعية رقم ١٦٣

ثانياً:المصادر العربية:

منظمة العمل العربية:

إيمانا من منظمة العمل العربية بأهمية الحوار بين الشركاء الاجتماعيين وتحديد شكل هذا الحوار وأطره ومقومات نجاحه، من خلال تفاهم أطراف الإنتاج الثلاث، فقد أفرزت لهذا الموضوع الاهتمام أكثر من تقرير حيث أكد هذه التقارير على أن الحوار المنشور بين أطراف الإنتاج لا يتم بالصدفة ولا يحقق أهدافه بهوى المشاركون فيه أو براعتهم في المناقشة لإنجاح الأطراف الأخرى، لكن السبيل الأمثل لإنجاح الحوار بين أطراف الإنتاج يتم من خلال الحفاظ والتمسك بمقوماته الأساسية الآتية:

- ١- أن يتم الحوار بين منظمات مشروعة ومعترف بها.
- ٢- الحوار يتم بين منظمات سليمة التمثيل، من حيث علاقته بوحدة التنظيمات أو تعددتها ونظمات أطراف الإنتاج في الدول العربية، إما أحادية وهو الطابع الغالب في منظمات العمال أو متعددة وهو الطابع الغالب في منظمات أصحاب الأعمال، وسلامة التمثيل من حيث المجال أو النطاق التنظيمي لمنظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال.
- ٣- أن يتم الحوار بين منظمات تتمتع بحرية التعبير: ذلك أن حرية التعبير ليست شعاراً مجرداً بل هي شرط أساسي من شروط إدارة الحوار وتعني:

أ – عدم تعرض أطراف الإنتاج أو أحدها لأي شكل من أشكال الضغط عندما يطرح أفكاره أو آرائه داخل الحوار.

ب – حرية استخدام وسائل الإعلام دون إساءة أو مساس بأطراف الحوار، ودون إخلال بمواثيق العمل الصحفي ودون ممارسة لأي شكل أو عمل أو قول يقع تحت طائلة جريمة القذف أو التشهير.

ج – المساواة في فرص استخدام أجهزة الإعلام الرسمية لطرح الرأي (الإذاعة، والتليفزيون، الصحافة الرسمية).

د – لا تكون القدرة المالية لأحد الأطراف أداة للسيطرة الإعلامية وحظر فرص التعبير على من هم أقل قدرة من أطراف الإنتاج.

كما أولت منظمة العمل العربية منذ تأسيسها اهتماماً متميزاً للمفاوضة الجماعية، الأمر الذي يجسد إصدار اتفاقية العمل العربية رقم (١١) لعام ١٩٧٩ بشأن المفاوضة الجماعية، وكذلك ما تضمنته اتفاقيات عمل عربية أخرى من نصوص بشأن الموضوع وبهدف تشطيط الحوار بين أطراف الإنتاج وتدعم وإنماء الحرفيات والحقوق النقابية التي تعتبر المرتكز الأساسي للمفاوضة الجماعية، وبالتالي تأمين العدالة وتحقيق الاستقرار في علاقات العمل.

ولقد استطاعت منظمة العمل العربية، رغم عمرها القصير نسبياً، إنجاز عدد من الأدوات القانونية التي تكفل مهمة صيانة وإنماء الحرفيات النقابية في الوطن العربي وهذه الأدوات هي:

أ – اتفاقية العمل العربية (١) لعام ١٩٦٦ بشأن مستويات العمل العربية.

- بــ اتفاقية العمل العربية رقم (٦) لعام ١٩٧٦ بشأن مستويات العمل (معدلة).
- جــ اتفاقية العمل العربية رقم (٨) لعام ١٩٧٧ بشأن الحريات والحقوق النقابية.
- دــ اتفاقية العمل العربية رقم (١١) لعام ١٩٧٩ بشأن المفاوضة الجماعية.
- هــ اتفاقية العمل العربية رقم (١٢) لعام ١٩٨٠ بشأن العمل الزراعيين.

ثالثاً: المصادر المصرية:

لقد تضمنت تشريعات العمل المصرية من خلال القوانين أهمية المفاوضة الجماعية باعتبارها أهم أدوات الحوار الاجتماعي كآلية لحل النزاعات بين طرفى العملية الإنتاجية (العمال- أصحاب الأعمال) وأكده على ذلك من خلال نصوص المواد الواردة بالقوانين والتى سوف نتناولها كما يلى:-

قانون العمل:

تناول قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ الفصل الثالث والمتعلق بمجال التسوية الودية والتحكيم فى منازعات العمل الجماعية المادتان رقم ٩٤، ٩٣ و اللتان تنص على الآتى:

المادة رقم (٩٣)

تسرى أحكام هذا الفصل على كل خلاف أو نزاع خاص بالعمل أو بشروطه يقع بين واحد أو أكثر من أصحاب العمل وجميع عمالهم أو فريق منهم.

المادة رقم (٩٤)

إذا ثار خلاف مما ينطبق عليه حكم المادة (٩٣) كان على الطرفين المتنازعين أو ممثليهما السعى لحلة وديا عن طريق المفاوضة الجماعية.
وكان لصدور القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والخاص بشركات قطاع الأعمال العام تأثيرا إيجابيا أدى إلى اهتمام النقابيين بموضوع الحوار الاجتماعي ، بل يعتبر

هذا القانون بداية لمرحلة جديدة من العمل النقابي حيث أصبحت العلاقات بين إدارات الشركات والمنظمات النقابية تدور في إطار الجلوس على مائدة الحوار لإجراء المفاوضة الجماعية حيث يشارك النقابيون مع إدارات الشركات في وضع اللوائح والنظم التي تتعلق بالعاملين .

وتضمن قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ في مجال علاقات العمل الجماعية بخصوص الحوار الاجتماعي .

وبصدور قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ أصبحت المفاوضة الجماعية إلزامية لطرفى العملية الإنتاجية(العمال- أصحاب الأعمال) .

حيث أفرد قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ ببابا كاملاً خاص بالمفاوضة الجماعية هو الباب الثاني من الكتاب الرابع تضمن عدد ٦ مواد هي :-

مادة (١٤٦)

المفاوضة الجماعية هي الحوار والمناقشات التي تجري بين المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب الأعمال أو منظماتهم ، من أجل :

أ – تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب – التعاون بين طرفى العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.

ج – تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

مادة (١٤٧)

تكون المفاوضة الجماعية على مستوى المنشأة أو فرع النشاط أو المهنة أو الصناعة كما تكون على المستوى الإقليمي أو القومي.

مادة (١٤٨)

يتم التفاوض في المنشآت التي تستخدم خمسين عاملاً فأكثر بين ممثلين عن اللجنة النقابية بالمنشأة والنقابة العامة وبين صاحب العمل. فإذا لم توجد لجنة

نقابية بالمنشأة يكون التفاوض بين صاحب العمل وخمسة عمال تختارهم النقابة العامة المعنية على أن يكون بينهم ثلاثة على الأقل من عمال المنشأة. وبالنسبة للمنشآت التي تستخدم أقل من خمسين عاملًا يتم التفاوض بين ممثلي عن النقابة العامة المعنية، وبين ممثلي عن منظمة أصحاب الأعمال المعنية أو عن صاحب العمل، ويعتبر ممثلو كل طرف مفوضين قانوناً في إجراء التفاوض وإبرام ما يسفر عنه من اتفاق.

في إذا رفض أحد الطرفين البدء في إجراءات المفاوضة الجماعية جاز للطرف الآخر أن يطلب من الجهة الإدارية المختصة تحريك إجراءات التفاوض بإخطار منظمة أصحاب الأعمال أو المنظمة النقابية للعمال بحسب الأحوال لمباشرة التفاوض الجماعي نيابة عن الطرف الرافض، وتعتبر المنظمة المختصة في هذه الحالة مفوضة قانوناً في التفاوض وتوقيع الاتفاق الجماعي.

مادة (١٤٩)

يلتزم صاحب العمل بتقديم ما يطلبه ممثلو التنظيم النقابي في المفاوضات الجماعية من بيانات ومعلومات خاصة بالمنشأة.

ولصاحب العمل أو ممثلي التنظيم النقابي طلب هذه البيانات من منظماتهم بحسب الأحوال. ويلتزم الاتحاد العام لنقابات عمال مصر، ومنظمات أصحاب الأعمال بتقديم ما يلزم لحسن سير المفاوضات الجماعية من البيانات والمعلومات الخاصة بفرع النشاط أو المهنة أو الصناعة، وللاتحاد العام والمنظمات المشار إليها طلب هذه البيانات والمعلومات من الجهات المعنية. ويراعي في جميع الأحوال أن تكون البيانات والمعلومات المطلوبة جوهرية ولازمة للسير في المفاوضة.

مادة (١٥٠)

يحظر على صاحب العمل أثناء المفاوضة اتخاذ إجراءات أو إصدار قرارات تتعلق بالموضوعات المطروحة للتفاوض، إلا عند قيام حالة الضرورة والاستعجال، ويشترط أن يكون الإجراء أو القرار في هذه الحالة مؤقتا.

مادة (١٥١)

يدون الاتفاق الذي تسفر عنه المفاوضة في اتفاقية جماعية طبقاً للشروط والقواعد الخاصة باتفاقيات العمل الجماعية الواردة في هذا القانون. فإذا لم تسفر المفاوضة عن اتفاق، كان لأي من الطرفين أن يلجأ إلى الجهة الإدارية المختصة لمحاولة التوفيق بينهما ومساعدتهما للوصول إلى اتفاق. بالإضافة إلى الباب الثالث وهو الخاص باتفاقيات العمل الجماعية أيضاً.

مادة (١٤٥)

يشكل بقرار من رئيس مجلس الوزراء مجلس استشاري للعمل يضم في عضويته ممثلين للجهات المعنية وعدد من ذوى الخبرة وممثلين لكل من منظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال وتحتارهم منظماتهم بالتساوي بينهم ويحدد القرار رئيس المجلس ونظام العمل به ويتولى المجلس على وجه الخصوص ما يلي:

- إبداء الرأي في مشروعات القوانين المتعلقة بعلاقات العمل.
- إبداء الرأي في اتفاقيات العمل الدولية قبل التوقيع عليها.
- دراسة الموضوعات ذات الصلة بالعلاقات المهنية والإنتاجية على المستوى القومي.
- اقتراح وسائل توثيق التعاون بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال.
- اقتراح الحلول المناسبة لاتفاق منازعات العمل الجماعية على المستوى

القومي، وعلى الأخص في الأزمات الاقتصادية التي تؤدي إلى توقف بعض المشروعات عن العمل كلياً أو جزئياً.

■ إبداء الرأي في الموضوعات التي تعرضها عليه الوزارة المختصة.

وبناءً على ما ورد بهذه المادة فقد تم إصدار قرار رئيس الوزراء رقم ٢٠٢٧ لسنة ٢٠١٤ بتشكيل المجلس الوطني للحوار الاجتماعي بوزارة القوى العاملة والهجرة.

قرار رئيس الوزراء:

ونص القرار، الذي نشر بالجريدة الرسمية، على أن يضم المجلس في عضويته: رؤساء الإدارات المركزية المختصة بوزارات القوى العاملة والتضامن الاجتماعي والاستثمار والزراعة والتخطيط والتنمية المحلية والإدارية.

كما ضم المجلس في عضويته، ٣ أعضاء من رؤساء منظمات أصحاب العمل المعنية وكذلك ٣ آخرين من رؤساء اتحادات العمال المعنية.

ويختص برسم السياسات القومية لسبل الحوار بين طرفى العملية الإنتاجية وخلق بيئة محفزة على التشاور، والمشاركة في إعداد مشروعات القوانين المتعلقة بقوانين العمل والتنظيم النقابي، والقوانين ذات الصلة وإبداء الرأي في اتفاقيات العمل الدولية والعربية قبل التوقيع عليها. كما تشكل في نطاق كل محافظة، مجالس فرعية للمجلس ثلاثة الأطراف تسمى "مجالس الحكماء"، يرأسها المحافظ ويتعهد إليها بتفعيل سبل الحوار الاجتماعي وآلياته بين طرفى العملية الإنتاجية.

تشكيل (مجالس الحكماء):

يتشكل مجلس الحكماء برئاسة محافظ الإقليم وعضوية كل من مدير مديرية القوى العاملة والهجرة بالمحافظة ومدير مديرية التضامن الاجتماعي بالمحافظة ومدير مديرية الزراعة واستصلاح الأراضي بالمحافظة وممثل عن الصندوق الاجتماعي للتنمية بالمحافظة وعضو مجلس النواب عن الدائرة الكائنة بها المنشأة ورئيس جمعية المستثمرين بالمحافظة، وثلاثة أعضاء من ممثلي اتحاد العمال بالمحافظة وثلاثة أعضاء من ممثلي اتحادات أصحاب الإعمال بالمحافظة علاوة على دعوة السيد المحافظ رئيس المجلس لذوي الخبرة والشخصيات العامة لحضور الجلسات حسب الموضوع المعروض.

يختص المجلس بتنفيذ السياسات والخطط التي يضعها المجلس الوطني للحوار الاجتماعي علي مستوى المحافظة لدعم سبل الحوار الاجتماعي بشأن الأمور ذات الصلة بعلاقات العمل وتهيئة المناخ المناسب للتشاور بين إطرافها وكذلك بحث السبل الكفيلة لانقاء المنازعات والاحتجاجات العمالية بالإضافة إلى دعم ومساندة المشروعات الاقتصادية التي تعمل علي توفير فرص عمل مناسبة داخل المحافظة واقتراح مشروعات استثمارية واقتصادية محلية تعمل أيضا علي توفير فرص عمل داخل المحافظة وكذلك دراسة وبحث ما يحيله إليه المجلس الوطني للحوار الاجتماعي من موضوعات. ويتوالى المحافظ رئيس المجلس إعداد تقرير دوري كل ثلاثة أشهر بنتائج جلسات المجلس والإجراءات التي اتخذها في سبيل تنفيذ اختصاصاته، وعرضها علي المجلس الوطني للحوار الاجتماعي.

أيضاً تضمن قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ في مجال الأجور:

المادة رقم ٣٤ :

يصدر رئيس مجلس الوزراء فراراً خلال ستين يوماً من تاريخ نشر هذا القانون بتشكيل مجلس قومي للأجور برئاسة وزير التخطيط يضم أعضاء بحكم وظائفهم أو خبراتهم وأعضاء يمثلون كلاً من منظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال بالتساوي بينهم. ويحدد القرار تشكيل المجلس ونظام سير العمل به و اختصاصاته ومن بينها:

أ-اقتراح الحد الأدنى للأجور على المستوى القومي مع الأخذ في الاعتبار بنفقات المعيشة.

ب-اقتراح الوسائل والتدابير التي تكفل تحقيق التوازن بين الأجور والأسعار. ويصدر بالحد الأدنى للأجور قرار من رئيس مجلس الوزراء على أن يعاد النظر فيه كل ثلاثة سنوات على الأقل.

قرار رئيس الوزراء:

قرار رقم ٩٨٣ لسنة ٢٠٠٣ بإنشاء مجلس قومي للأجور.

رئيس مجلس الوزراء

بعد الإطلاع على قانون الهيئات رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣ .

▪ وعلى قانون ٥٠ لسنة ١٩٧٣ بشأن الموازنة العامة للدولة

▪ وعلى قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون ٧٩ لسنة ١٩٧٥

▪ وعلى قانون نظام العاملين بالقطاع العام الصادر بالقانون ٤٨ لسنة

. ١٩٧٨

- وعلى قانون شركات قطاع الأعمال العام الصادر برقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ .
- وعلى قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ .
- وبناء على ما عرضه وزير القوى العاملة والهجرة بالاتفاق مع وزير التخطيط .
- وعلى ما ارتآه مجلس الدولة

قرر:

مادة (١) : يشكل مجلس قومي للأجور برئاسة وزير التخطيط وعضوية كل من السادة :

أولاً : أعضاء بحكم وظائفهم وخبراتهم :

- (١) رئيس قطاع ديوان عام وزارة التخطيط
- (٢) رئيس قطاع ديوان عام وزارة القوى العاملة والهجرة .
- (٣) رئيس الإدارية المركزية المختصة بوزارة التخطيط
- (٤) رئيس الإدارية المركزية المختصة بوزارة القوى العاملة والهجرة
- (٥) أمين عام المجلس القومي للمرأة
- (٦) رئيس الإدارية المركزية المختص بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية
- (٧) ممثل وزارة المالية
- (٨) ممثل الجهاز центральный для координации и управления
- (٩) ممثل البنك центральный
- (١٠) ممثل وزارة الاقتصاد
- (١١) ممثل اتحاد الغرف السياحية
- (١٢) ممثل اتحاد الغرف التجارية

(١٣) ممثل وزارة قطاع الأعمال العام

(١٤) أحد مستشاري مجلس الدولة

ثانياً : أعضاء يمثلون منظمات أصحاب الأعمال والعمال :

- ٧ أعضاء يمثلون منظمات أصحاب الأعمال تختارهم منظماتهم
- ٧ أعضاء يمثلون العمال يختارهم الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ولرئيس المجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الاستعانة بهم من المتخصصين دون أن يكون لهم صوت معدود في المداولات.
- كما وأن للمجلس أن يدعو من يرى حضوره ممثلاً لإحدى الجهات عند نظر موضوع يخص هذه الجهة.

مادة (٢) : يختص المجلس القومي للأجور بوضع الحد الأدنى للأجور على المستوى القومي بمراعاة نفقات المعيشة، وإيجاد الوسائل والتدابير التي تケفل تحقيق التوازن بين الأجور والأسعار .

كما يختص بوضع الحد الأدنى للعلاوات السنوية الدورية بما لا يقل عن ٧% من الأجر الأساسي الذي تحسب على أساسه اشتراكات التأمينات الاجتماعية . وتقرير ما يراه ملائماً مع ظروف المنشآت التي تتعرض لظروف اقتصادية يتعدى معها صرف العلاوة الدورية المشار إليها وذلك خلال ثلاثة أيام من تاريخ العرض عليه .

تحديد هيكل الأجور لمختلف المهن والقطاعات والأنشطة بالدولة لتحقيق التوازن المطلوب في توزيع الدخل القومي من خلال :

- تشخيص المشاكل والعيوب القائمة في نظم وأحكام سياسات الأجور والحوافز السائدة في مختلف قطاعات وأماكن العمل وأجور وفئات العمال

الأولى بالرعاية في بعض الأنشطة والمناطق الجغرافية التي تتدور فيها
أوضاع الأجور.

- دراسة الاتفاقيات والتوصيات والقرارات الصادرة عن المنظمات الدولية
والعربية الخاصة بمشاكل الأجور وتحليل الإحصائيات المتاحة للأجور
والمتغيرات الاقتصادية بالتنسيق مع الجهات المعنية .
- وضع السياسات الخاصة بالإنفاق وأنماط الاستهلاك والحدود الدنيا
والقصوى للأجور لاستدلال على طرق المعيشة لأسر العمال وتقديم
المقترحات في هذا الشأن .
- متابعة تطوير وتطبيق الأساليب الحديثة لرفع الإنتاجية لضمان ربط الأجر
بالإنتاج
- وضع الخطط والأساليب الالزمة لتوجيه أفراد المجتمع نحو المهن
والخصائص التي تتطلبها خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية رسم
السياسة القومية للأجور ووضع برامج قومية شاملة لها .
- إجراء الدراسات الالزمة على المستوى القومي لإعادة النظر في الحد
الأدنى للأجور مع مقتراحات دورية لا تتجاوز ثلاثة سنوات على الأكثر .
- مادة (٣) يكون للمجلس أمانة فنية متخصصة تتولى إجراء الدراسات الخاصة
وإعداد الموضوعات للعرض على المجلس ، ويصدر بتشكيلها قرار من رئيس
المجلس .

كما وأنه يجوز لرئيس المجلس أن يشكل من بين أعضائه ومن غيرهم
لجان فرعية لدراسة الموضوعات المعروضة عليه والتي يحيطها إليها ، ويشترك
في هذه اللجان عدداً متساوياً من ممثلي كل من الأعضاء بحكم وظائفهم وممثلي
 أصحاب الأعمال والعمال

مادة (٤) : يضع المجلس لائحة لتنظيم سير أعماله تتضمن مواعيد اجتماعاته، وطريقة التصويت على القرارات والأغلبية المطلوبة لصحتها وتعتمد هذه اللائحة من وزير التخطيط

مادة (٥) : يصدر وزير التخطيط قراراً ببدل حضور الجلسات لأعضاء المجلس، وأعضاء اللجان الفرعية له .

مادة (٦) : ينشر هذا القرار بالوقائع المصرية ويعمل به من تاريخ نشره ٢٠٠٣/٦/٢١

(رئيس مجلس الوزراء)

الدستور المصري:

أيضاً تضمن الدستور المصري لسنة ٢٠١٣ المادة ٧٦: إنشاء النقابات والاتحادات على أساس ديمقراطي حق يكفله القانون. وتكون لها الشخصية الاعتبارية، وتمارس نشاطها بحرية، وتسهم في رفع مستوى الكفاءة بين أعضائها والدفاع عن حقوقهم، وحماية مصالحهم. وتケفل الدولة استقلال النقابات والاتحادات، ولا يجوز حل مجالس إدارتها إلا بحكم قضائي، ولا يجوز إنشاء أي منها بالهيئات النظمية".

الفصل التاسع

**دور أطراف العمل الثلاثة
(النقابات العمالية - الحكومة - أصحاب الأعمال)
في الحوار الاجتماعي**

مقدمة:

ظهر ما يسمى بالحوار الاجتماعي في القرن العشرين في إدارة العمل في العالم ، وهو شكل أساسي وقاعدة مهمة تنص عليها تشريعات العمل الوطنية في معظم الدول، قياسا على ما نصت عليه المواثيق الدولية للعمل بشأن إلزامية تنظيم الحوار الاجتماعي لأطراف الإنتاج الثلاثة: الحكومة، وأصحاب الأعمال، والعمال.

وأصبح الحوار الاجتماعي حقا من الحقوق العمالية، مثله مثل حرية التنظيم النقابي وحرية الإضراب وغيرها من الحقوق العمالية، ونجد أن الحوار الاجتماعي في مجال علاقات العمل ظهر حلا مهما وجوهريا لكل المشاكل التي قد تؤدي إلى المظاهرات العمالية أو الإضرابات، باعتباره مرحلة مهمة يتحاور فيها أصحاب الشأن، لعلهم يجدون الحلول المناسبة قبل تفاقم المشكلة والدخول في الإضرابات التي غالبا ما يكون لها جوانب سلبية على سير دوّاب العمل والإنتاج.

وقد نظمت العديد من الدول عملية الحوار الاجتماعي في العمل حيث أنشأت له مجالس يلتقي فيها، شركاء الإنتاج من أصحاب الأعمال، والعمال بتنظيماتهم المختلفة، والحكومة باعتبارها المسئولة عن إدارة العمل داخل المجتمع.

كما نصت بعض التشريعات على أن يكون الحوار سنويا، وأخرى نصت أن يكون نصف أو ربع سنوي، والبعض الآخر ينظم الحوار عند الحاجة إليه. وسوف نستعرض الآن دور الأطراف الثلاثة في الحوار:

أولاً: دور النقابات العمالية:

لقد كان للمتغيرات الإقليمية والدولية والتحولات الاقتصادية انعكاسات على اقتصاديات كافة البلدان وعلى شعوبها وأطراف الإنتاج الثلاثة فيها (الحكومات - وأصحاب العمل - والعمال) وبالتالي علىسائر طبقاتها وشرائحها الاجتماعية، ولقد اختلف تأثير هذه المتغيرات باختلاف نماذج تطبيقاتها وفي تحديد أهدافها وتوجيهاتها ومدى توافق القوى والمصالح بين كافة الأطراف والبلدان في الساحة الوطنية والدولية .

وأثرت الضغوط المرتبطة بالمناخ الاقتصادي العالمي والانتهادات المتواصلة لحقوق العمال تأثيراً خطيراً على العمل وعلى نقاباتهم وقد عرقلت عوامل عديدة الجهود النقابية التي تبذلها منظمات العمال لتعزيز قواعدها وقدرتها على التفاوض من بينها :

- عدم احترام حقوق الحرية النقابية والمفاوضة الجماعية .
- الميل إلى التفاوض على ظروف العمل على مستوى المنشأة حتى في البلدان ذات التاريخ الطويل في مجال الحوار الاجتماعي القطاعي أو المشترك بين القطاعات .
- فرض القيود على ممارسة العمال الفعلية لحقوق النقابية وخاصة علاقات الاستخدام غير الاعتيادية من قبيل العمال المستخدمين بعقود مؤقتة أو تعاقدية أو عقود محددة المدة .
- ارتفاع البطالة في بعض البلدان ، ولا سيما بين الشباب وبالتالي لم يعد ممكناً في ظل التحول الاقتصادي أن يبقى دور النقابات كما هو عليه من قبل .

فإذا كان متصوراً وممكناً في ظل التخطيط المركزي والحزب الواحد ، فهل يتصور في ظل نظام الاقتصاد الحر وآليات السوق ؟ الإجابة طبعاً بالنفي.. وعلى النقابات العمالية أن تستعد لأداء دورها الجديد في الدفاع عن المصالح المهنية لأعضائها.

والأمر يقتضي بالضرورة التركيز على عدة ملاحظات:
الملاحظة الأولى:

مضمنها أن النقابات إذا أرادت أن تؤدي دورها على الوجه الصحيح فلا بد لها أن تتمسك بالمبدأ الديمقراطي في تشكيل النقابات وإدارتها فالنقابات لا يمكنها أن تطالب بالديمقراطية في علاقتها مع أصحاب الأعمال من جهة ، والحكومة من جهة أخرى ، إذا هي فقدت المبادئ الديمقراطية داخل تنظيمها.

ويقتضي إعمال المبدأ الديمقراطي ضمان انتخابات حرة نظيفة ومفتوحة لا تحمل قيوداً على المرشحين إلا في حدود ما يتطلبه النظام العام، كما يقتضي الأمر أيضاً تدعيم دور اللجنة النقابية في مواجهة النقابة العامة والاتحاد العام لأن اللجنة النقابية هي أقدر التنظيمات حكماً على الأوضاع داخل المنشأة، وهو ما يمكنها من الأخذ في الاعتبار بمصلحة العاملين ، وبمصلحة المنشأة.

الملاحظة الثانية:

تتمثل في ضرورة أن تأخذ النقابات بزمام المبادرة فيما يتعلق بالمشاكل العمالية دون انتظار أن تقوم الحكومة بحل تلك المشاكل في غيبة من ممثلي العمال.

إن الوقت قد حان لتقوم النقابات العمالية من تلقاء نفسها بدراسة المشاكل التي تواجهها الطبقة العاملة، والمشاكل التي يتحمل أن تواجهها في المستقبل، وتتصور الحلول الكفيلة بالقضاء على هذه المشاكل، دون

انتظار لرأي من الحكومة أو أصحاب الأعمال.

إن المشاكل المعروضة على الساحة المتصلة بالعمال كثيرة ومتعددة (مشكلة العمالة الزائدة، مشكلة الأجور، مشكلة البطالة، مشاكل التأمينات الاجتماعية، مشكلة تعثر المنشآت وتوقفها)، وكلها مسائل خطيرة ، يتعين على الحركة النقابية دراستها ، وتصور الحلول لها ، حتى يمكن مناقشتها مع الأطراف الأخرى ، وضرورة أن تكون النقابات جاهزة بحلول تواجه بها هذه المشاكل. فالظروف لم تعد تسمح بأن تظل النقابات ساكنة، في انتظار ما تقدمه لها الحكومة من حلول لمشاكل العمال خاصة وأن ذلك لن يصبح دور الحكومة، الذى سيختلف تماماً عما كان عليه من قبل.

الملاحظة الثالثة:

تفصي القول إنه إذا كانت النقابات ستأخذ زمام المبادرة للدفاع عن المصالح المهنية للأعضاء، فلابد وأن تعي تماماً أن كل تقدم اجتماعي لا يمكن أن يتم دون تقدم اقتصادي، وأن أية مزايا جيدة للعمال (أجور / أجازات / رعاية صحية واجتماعية) ستتحقق عن طريق التفاهم مع أصحاب الأعمال، بالتفاوض معهم حول شروط العمل وظروفه وإبرام عقود العمل المشتركة، وعلى النقابات العمالية أن تدرك أن تحقيق مطالب العمال (المزايا الجديدة) لا ينفصل عن مطالب صاحب العمل (زيادة الإنتاج كما وكيفاً) ، وهو ما نطلق عليه (المفاوضة الإنتاجية) التي تعكس أعلى درجات التعاون بين طرفي الإنتاج.

فى النهاية يجب التركيز حول دور النقابات العمالية في التأثير على تشريعات العمل ورعاية مصالحها من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية وهو الدافع الأول لتعزيز الحوار الاجتماعي، لاسيما أن العمال هم الأطراف الرئيسية

المعنية بنتائج هذا الحوار والذي لا يمكن أن يتحقق بدون نقابات عمالية موحدة ممثلة لعمالها وقدرة على حماية مصالحهم الرئيسية، وفي مقدمها الحقوق والحريات النقابية ، والتفاوض الجماعي، والحماية الاجتماعية، والتأمينات الاجتماعية، والسلامة والصحة المهنية، التي هي رأس مال العمل وصولاً إلى العمل اللائق والأجر العادل، وحماية الحد الأدنى للأجور ، والمساواة في العمل وحقوق المرأة ومكافحة عدالة الأطفال، فضلاً عن التكوين المهني لمكافحة البطالة وتؤمن فرص العمل.

و يأتي السؤال: ما العمل؟

إن كل ما تقدم يبيّن لنا حجم الواجبات الملقاة على عاتق التنظيمات النقابية، حيث أنه مما لا شك فيه فإن المتغيرات الإقليمية والدولية والتحولات الاقتصادية ستؤثر على التنظيمات النقابية التي تعتبر طليعة الطبقة العاملة والتي تعمل على الوقوف في وجه كل محاولة للإنقضاض من حقوقها أو الانقضاض على حريتها، ولاسيما الحقوق والحريات النقابية، الأمر الذي يتطلب من النقابات العمالية أن توافق نضالها وتطور أدائها وتعمل على توفير المقومات الأساسية لأداء مهامها،

كذلك على من النقابات العمالية موافقة تأكيد موافقها المبدئية والثابتة بالدافع عن الحقوق والحريات النقابية والنهوض بمسؤولياتها والحرص على استقلال قرارها النقابي والعمل على تعزيز الممارسة الديمقراطية وتوسيع المشاركة العمالية وتطوير أساليب عملها بما يمكنها من أن تكون شريكاً فاعلاً في أي مستوى من مستويات الحوار الاجتماعي، سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الصناعات وحتى على المستوى الوطني والدولي.

كما يجب التحام الطبقة العاملة ممثلة بالحركة النقابية في مختلف الأقطار لتكوين قوة عالمية تستطيع أن تتعامل مع المتغيرات العالمية الراهنة بهدف التقليل ما أمكن من آثاره السلبية أو محاصرتها .

وأن تتعاون مع منظمات أصحاب العمل وأن تشارك الحكومة في الحوار الاجتماعي والمفاوضات الجماعية لاستيعاب التطورات الاقتصادية والآثار الاجتماعية التي طرأت على الاقتصاد العالمي والاقتصاد العربي لتسهيل الإصلاحات في الميادين ذات الأثر الإيجابي على نمو العمالة وإتباع الاحتياجات الأساسية لتخفيف الفقر وتنمية الموارد البشرية والاهتمام بالبيئة العامة وبيئة العمل .

وعليه فإنه ممكן أن ندرج فيما يلى بعض أهم المسؤوليات الواجب مباشرتها خاصة من قبل النقابات العمالية العربية في مواجهة عولمة الاقتصادية والنظام الجديد للعالم :

- ١- تحقيق مزيد من التعاون والترابط النقابي العمالي العربي ومن ثم الدولي لتشكيل قوة ضاغطة لمواجهة التحديات المفروضة عالمياً وإقليمياً .
- ٢- تطوير مناهج ومواد الثقافة العمالية التي تدرس في المعاهد الثقافية العمالية لتشمل التعريف بمرتكزات النظام الجديد للعالم (البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التجارة العالمية).
- ٣- تنسيق الجهود بين الاتحاد الدولي لنقابات العمال العرب وكل من منظمة العمل العربية والدولية لاقتراح أساليب معالجة الآثار السلبية للأزمة الراهنة .
- ٤- تشكيل لجنة مشتركة في كل بلد عربي يمثل فيها اتحاد العمال ومنظمة أصحاب الأعمال تهدف للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

ولمعالجة موضوع تحسين الإنتاج والإنتاجية بالمنافسة عن طريق الجودة والسعر وتحسين شروط وظروف العمل فيه ولحماية الإنتاج الوطني .

٥-إنشاء بنك معلومات عمالٍ نقابيٍّ عربيٍّ يهدف إلى تخزين المعلومات وتبادلها بين التنظيمات النقابية العمالية بهدف الوصول إلى موافق مشتركة أو موحدة من النظام الجديد للعالم وأثاره . ولكي تكون قاعدة يستند إليها في أي حوار اجتماعي على المستويين الإقليمي والدولي .

٦-الاهتمام بالقطاع الهامشي (غير المنظم) الذي أخذ يتوسع في ظل النظام الجديد للعالم لدرجة تسميه من قبل منظمة العمل الدولية (بلاقتصاد غير المنظم) ، والذي كانت تعتبره ظاهرة عابرة .

٧-الاهتمام بتأهيل مزيد من الكوادر العمالية النقابية من الشباب والنساء بهدف توسيع مشاركتهم في الحياة النقابية .

٨-السعى لتمثيل التنظيم النقابي العمالـي العربي على امتداد الوطن العربي في اللجان والمجالس الاقتصادية والاجتماعية بهدف توسيع مشاركته في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدول العربية .

ثانياً: دور الدولة:

ودور الدولة كذلك له مفهوم جديد في ظل مرحلة التحول ، فهي لم تعد الإدارـة والنقابة وصاحب العمل ، أى لم تعد هـي الممثل الوحيد للأطراف الثلاثة لأن النقابـات ، كما رأينا ، لها مهمتها الجديدة ، وصاحب العمل سيصبح فرداً من الأفراد أو شخصاً من أشخاص القانون الخاص ، ولكن ذلك لا يعني أن الدولة لن يكون لها دور ، لكن دورها سيختلف عما كان عليه من قبل .

فالدولة عليها الآن أن تقوم بدور الحكم المحايد بين طرف في علاقة الإنتاج ، وأن تحافظ على السلام الاجتماعي بين الطبقات ، وهو ما يقتضى منها أن تقوم بالمهام التالية:

▪ وضع الحد الأدنى للأجور اللازم لتحقيق حماية اجتماعية للطبقات الضعيفة اقتصادياً ، وإلزام أصحاب الأعمال بهذه الحدود الدنيا ، التي يراعي فيها إلا تمثل عبئا زائدا على أصحاب الأعمال ، خشية أن يؤدي ذلك إلى إjection عن الاستثمار.

▪ ثم إن على الدولة أن تشجع الأطراف على المضي قدما في طريق التفاوض القائم على تحديد قواعد اقسام الربح الناشئ عن جهد العمل ودور صاحب رأس المال وفقا لقواعد التي يحددها اتفاقيهم الجماعي.

▪ ثم إن على الدولة أخيرا أن تتدخل لإجبار أحد الأطراف على الدخول في مفاوضات أو تنفيذ عقد العمل الجماعي المبرم بين العمال وصاحب العمل ، ولو اقتضى الأمر لتنفيذها بالقوة ، في سبيل تجنب الاضطرابات الاجتماعية. آل بأصحاب الأعمال.

▪ توفير إطار قانوني عام يسمح بممارسة جميع الحقوق والحريات السياسية . بناء مؤسسات مستقلة (ذات إدارة ثلاثة) تتميز بالمصداقية في إنتاج المعلومات الاقتصادية والاجتماعية.

▪ العمل على تنظيم حوار اجتماعي على كافة المستويات وتطويره إلى حوار مدني (يشارك فيه كافة فئات المجتمع المدني).

▪ دعم البرامج التنفيذية لممثلي النقابات ماديا و معنويا.

▪ خلق مناخ سياسي ومدني مستقر يمكن منظمات أصحاب العمل والعمال المستقلة من العمل بحرية، دون خوف من الانتقام.

ويستهدف هذا المقام الإلمام بأهم النتائج المستهدفة من جراء تطبيق الحوار الاجتماعي على علاقات العمل، من حيث رفع مستوى العمل، وتحسين الإنتاجية وكذلك الشفافية، والنزاهة ، و الثقة في إدارة الإنتاج، وهو ما يعكس إيجاباً على تحقيق الترابط والانتماء داخل الوحدات الإنتاجية وما إلى ذلك.

رؤية منظمة العمل الدولية لدور الدولة:

بداية تستمد إدارة العمل وأنظمتها شرعيتها من اتفاقية العمل الدولية رقم ١٥٠ والتوصية رقم ١٥٨ المتعلقة بإدارة العمل، ووفقاً لاتفاقية المذكورة فإن عبارة "نظام إدارة العمل" تعني جميع أجهزة الإدارة العمومية المسؤولة عن إدارة العمل سواء كانت إدارات وزارية أو مؤسسات عمومية بما في ذلك الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية أو أي شكل آخر من الإدارة الالمركزية، وكذلك كل هيكل مؤسسي يقام لتنسيق أنشطة هذه الأجهزة وضمان استشارة ومشاركة أصحاب العمل والعمال ومنظماتهم.

وتنص الاتفاقية رقم ١٥٠ على ضرورة قيام كل دولة تصادق عليها بتنظيم جهاز إدارة العمل وبضمان حسن أدائه لوظائفه وتنسيق نشاطاته ومسؤولياته. واقتضت الاتفاقية رقم ١٥٠ أن يتكون الجهاز الوظيفي لإدارة العمل من أشخاص مؤهلين تأهيلاً مناسباً لممارسة المهام التي يكلفون بها وأن تهيئة لهم فرص الحصول على التدريب الضروري لأداء هذه المهام وأن يكونوا في عملهم مستقلين عن أية تأثيرات خارجية غير مناسبة وأن يكفل لهم الوضع القانوني ويزودوا بالمعدات والموارد المالية الضرورية لأداء واجباتهم بالفعالية المناسبة.

ويرتبط بذلك دور الحكومات في هذا المجال من خلال مستويات ثلاثة هي:

١- دور إدارة العمل في توفير مقومات الحوار:

للحكومات – وعلى وجه التحديد مكاتب العمل – دور رئيسي في إرساء ودعم علاقات العمل، وترتبط هذه المقومات بما يلي:

أ – ضمان الحرية النقابية، وتشمل حق تكوين النقابات وحرية ممارسة النشاط وضمان سلامة تمثيل المنظمات.

ب – التسهيلات المقدمة للنقابات ولهيأكل الحوار الأخرى: حيث أكدت معايير العمل الدولية والعربيّة على ضرورة منح ممثلي العمل التسهيلات الازمة لتمكينهم من القيام بوظائفهم بصفة ناجحة، على أن لا ينبع عن تقديم هذه التسهيلات عرقلة نشاط المؤسسة أو الإدارة. ومن ضمن هذه التسهيلات: إسناد الشخصية الاعتبارية للنقابات، واستقطاع الاشتراكات، والتفرغ النقابي، وحرية عقد الاجتماعات فضلاً عن حماية أعضاء النقابة.

٢- دور إدارة العمل في تنمية الحوار:

ومن البديهي القول بأن توفير مقومات الحوار شرط أساسي ولكنه غير كاف لقيام حوار فعلي ومجد بين أطراف الإنتاج، وبالتالي، فإن لإدارات العمل دوراً رئيسياً في تشجيع الحوار والنهوض به، فهوسع إدارات العمل – من خلال التشريعات التي تنسنها أو عملها الميداني – توفير هيأكل الحوار، حيث أقرت معظم التشريعات العربية إحداث هيأكل حوار آخر إلى جانب النقابات. وتكون هذه الهيأكل غالباً بإجراءات وشروط مبسطة، وحرصت هذه التشريعات على أن تشمل هيأكل الحوار جميع المستويات الوطنية والمحلية والقطاعية والمنشأة.

وفي مجال تشجيع الحوار الثنائي بين العمال وأصحاب العمل، أولت ت規劃ات العمل العربية عناية كبيرة لتنظيم الحوار داخل المؤسسة. وأقرت أنظمة متعددة لتمثيل العمال في المؤسسات من بينها نظام مندوب أو مندوبات العمال، ونظام اللجان الاستشارية المشتركة. فضلاً عن إعطاء المثل للحوار في القطاعات والمؤسسات التي تكون فيها الدولة هي المالك وذلك بهدف إرساء تقاليد حوار وتشاور على المستوى الوطني، حيث نصت ت規劃ات العديد من الدول العربية على إحداث لجان أو مجالس استشارية عليا أو وطنية، تضم ممثلين عن الوزارات وممثلين عن كل من منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال، ومن المهام الموكولة لهذه اللجان أو المجالس المساهمة في رسم وإعداد السياسات والمخططات الوطنية، وإبداء الرأي في مشاريع النصوص التشريعية المتصلة ب مجالات اختصاصها.

ونظراً لأهمية المفاوضة الجماعية، فإن النهوض بها يرد ضمن الأهداف الرئيسية لكل من منظمتي العمل الدولية والعربية، وأصبح حق التفاوض الجماعي يعتبر من الحقوق الأساسية في مجال العمل.

وإن كانت المفاوضة الجماعية تهم بالدرجة الأولى أصحاب العمل والعمال ومنظماتهم، فإن دور الحكومات وعلى وجه التحديد إدارات العمل يبقى رئيسياً بالخصوص من خلال توفير مقومات التفاوض الجماعي وتنظيم إجراءاته، ونتائجها وضمان الظروف الملائمة لحسن سيره.

ويرتبط بذلك دور إدارة العمل في تنمية المفاوضة الجماعية، وهنا يبرز دور الحكومات وبالتحديد إدارات العمل في تنمية المفاوضة الجماعية من خلال تنظيم إجراءات المفاوضة ونتائجها، وتوفير الظروف الملائمة لحسن سيرها

والمشاركة في تدريب المفاوضين، فضلاً عن ذلك فإن إدارة العمل لها دور رئيسي كطرق مباشرة في المفاوضات وفض المنازعات أثناء المفاوضات وبعدها.

٣- دور إدارة العمل في ضمان مناخ اجتماعي سليم:

وذلك من خلال ضمان تطبيق النصوص التشريعية والتعاقدية المنظمة لعلاقات العمل والتدخل لتسوية نزاعات العمل الفردية منها والجماعية، سواء بالرقابة أو النصح والإرشاد والتوفيق والمصالحة أو التحكيم.

كما تعددت الدراسات لإيجاد السبل الأفضل للرفع من مستوى العمل وتحسين الإنتاجية ومن بينها تنظيم علاقات العمل كعامل بالغ الأهمية لبلوغ هذا الهدف، وقد ركزت معظم البلدان على أربع عوامل مؤثرة في تنظيم علاقات العمل وفي الرفع من مستوى العمل وتحسين الإنتاجية سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة وهي المفاوضة في الأجور ووضع آليات لتحفيز ، والتشاور في تنظيم العمل ، وفض النزاعات ، والتقلص من الغيابات .

ومن حيث المفاوضة في الأجور ووضع آليات تحفيز يمكن القول بأنه تم رصد بعض التراجع من قبل النقابات عن المطالبة بزيادة الأجور ، ولكن المشكلة الأساسية في تحديد الأجر تكمن في التوفيق بين القدرة التنافسية للمنشأة وبين القدرة الشرائية للعمال ، فلا يجب أن يمثل الأجر عائقاً تنافسياً للمنشأة بالترفيع في كلفة الإنتاج ولا أمام تطور القدرة الشرائية للإجراءات أو الرفع من مردودهم وتحسين إنتاجهم ، ولحل هذه الإشكالية اتجهت العديد من البلدان نحو وضع آليات لتحفيز إلى جانب الأجر الذي أصبح يتكون من قسم ثابت يشمل الحد الأدنى

والممنح العامة وقسم متغير يشمل المكافآت والعلاوات وغيرها من المنح المرتبطة بمستوى العمل والإنتاجية.

ويبدو من خلال التجارب الأجنبية أن التحفيز أصبح عاملا هاما في منظومة الرفع من مستوى الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وعاملًا مؤثرا في تنظيم علاقات العمل، ففي بعض الدول يتم التفاوض في شأنه وفي بلدان أخرى يضع آلياته صاحب العمل.

أما فيما يتصل بالتشاور في تنظيم العمل بين العمال أو ممثليهم وأصحاب العمل وخلافه، يدعم الثقة بين طرف في الإنتاج ويخلق شعورا لدى العمال بأنهم طرف مسؤول عن تطور المنشأة.

ذلك يمكن القول بأن فض النزاعات المهنية الفردية والجماعية يدخل في باب تنظيم علاقات العمل بين أطراف الإنتاج فكلما كان هذا التنظيم سليمًا وناجعا كلما انخفض مستوى هذه النزاعات.

وهناك من الدول من اعتمدت آلية التوفيق أو المصالحة لفض هذه النزاعات، وذلك عن طريق طرف ثالث محايده مستقل وعاده ما يكون جهاز إداري مستقل عن جهاز تفتيش العمل وذلك تناسقا مع معايير العمل العربية والدولية ويسمى إدارة المصالحة أو التوفيق.

ثالثاً: دور منظمات أصحاب العمل:

واجهت منظمات أصحاب العمل مجموعة من التحديات في الوضع الاقتصادي العالمي الراهن، تميز أحدها بالتقنيات سريعة التطور، تحولات

سوق العمل، هندسة متغيرة لنظم الإنتاج المنظمة في سلاسل القيم العالمية، ضغوط على الشركات لدفعها إلى تحسين قدرتها التنافسية وانتاجيتها، منافسة محتدمة لجذب رؤوس الأموال والاستثمار، وزادت خصائص الاقتصاد العالمي هذه من التعقيدات التي تواجهها منظمات أصحاب العمل في تمثيل أعضائها والاستجابة لتطوراتهم، مرغمة هذه الهيئات على مراجعة استراتيحياتها والخدمات التي توفرها لأعضائها، فضلاً عن مراجعة هيكلها بالذات.

ويتمثل دور أصحاب العمل أساساً في ضرورة استخدام أموالهم في مجالات استثمارية تساعد على خلق فرص عمل للمتعطلين وخاصة الشباب منهم، ولكن هذا هو دورهم الاقتصادي.

أما على الصعيد الاجتماعي ، فعليهم – وبنفس الدرجة – أن يدركوا أن طبيعة المرحلة القادمة تتطلب المزيد من الديمقراطية في التعامل مع العمال ، وأن هؤلاء العمال من حقهم المشاركة وإبداء الرأي في الموضوعات الهامة التي تمس حياتهم جميعاً دون افتئات على حق صاحب العمل في إدارة منشأته.

ويتعين على أصحاب الأعمال ألا تأتي أفكارهم وتصريحاتهم وهي تحمل – كرد فعل للفترة السابقة من التاريخ – اتهاماً للطبقة العاملة، غير مؤسس، بأنها السبب فيما وصلنا إليه الآن.

كما أن على أصحاب الأعمال أن يشجعوا عمالهم على تشكيل منظمات نقابية لهم داخل منشآتهم لاستعمالها كآلية للحوار للنهوض بالمنشأة من كبوتها إذا لزم الأمر ، وتحسين ظروف العمل بالمنشأة من ناحية أخرى في مقابل زيادة الإنتاجية والأرباح للمنشأة بما يساهم في دعم الاقتصاد القومي وزيادة معدل النمو الاقتصادي.

دور جديد لأطراف العمل الثلاثة:

أخيرا يتبلور لدينا دور جديد لأطراف العمل الثلاثة حيث أن علاقات العمل في ظل مرحلة التحول تتطلب بالضرورة مشاركة الأطراف الثلاثة (الحكومة والعمال وأصحاب الأعمال) في استيعاب طبيعة المرحلة المقبلة، وتقدير الدور الجديد الذي يتعين على كل طرف القيام به ، وهو الأمر الذي يتطلب تحولا فكرييا يأخذ بأسباب التحول ومقتضياته، ويؤكد على قدرة تبادل الرأي بين الأطراف الثلاثة.

وذلك من خلال النقاط التي وردت بمؤتمر كوبنهagen ١٩٩٥ :-

- ١ - لا يمكن ان ينشأ تعاون ثلاثي(الحوار الاجتماعي) مجد وفعال بدون اقتصاد السوق مع الأخذ بالاعتبار بعد الاجتماعي وتوفير الديمقراطية
- ٢ - وحدة التعاون الثلاثي تمنح فرصة تطبيق التسویات بين المقتضيات الاقتصادية والاجتماعية بفعالية وبالتالي تسمح بتعزيز السلم الاجتماعي والتجانس
- ٣ - يتمثل التحدي الأساسي للتعاون الثلاثي بالمساهمة بشكل فعال في التصدي للنتائج السلبية الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن عولمة الاقتصاد وبرامج التكيف الهيكلي
- ٤ - احترام حق التنظيم وال الحاجة الى منظمات حرة ومستقلة ومسئولة قابلة للمسائلة ولها صفة التمثيلية للعمال وأصحاب العمل .
- ٥ - التشاور الثلاثي "الحوار الاجتماعي " احد الوسائل الناجحة ليس فقط في الأزمات وتردي الأوضاع وإنما أيضا في أوقات الازدهار الاقتصادي.

الخلاصة

- ١- إن الحوار والمناظرة والجدل ألفاظ متقاربة وإن وجد بينها بعض الفروق التي تتضح وتظهر عند التعامل مع هذه الألفاظ ، وإن فرق بينها بعض العلماء يجعل الجدل مذوماً والحوار والمناظرة محموداً ، ولكن الحقيقة أن كليهما قد يستعمل للحق .
- ٢- الحوار ظاهرة إنسانية لا يخلو منها مجتمع من المجتمعات ، بل عالمية لوجوده في غير الإنسان كالملائكة والجن .
- ٣- الحوار طبيعة في الإنسان للدفاع عن النفس في حال تعرضه للجدل أو النقاش أو تبادل الأفكار والأراء .
- ٤- الحوار الصحيح يكون الغرض منه إحقاق الحق وتبنيه ونصرته ودفع الشبه والشكوك والباطل .
- ٥- الحوار له فوائد عظيمة تتمثل في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وإحقاق الحق وإقامة الصواب وكسر الباطل .
- ٦- للحوار أخلاق لابد وأن يتعرف عليها المحاور قبل الحوار ثم يلتزم بها .
- ٧- إن فهم منهج الحوار والتعرف على ضوابطه يؤدي إلى سلامة الحوار وتحقق نتائجه .
- ٨- الحوار الاجتماعي ليس مجرد التزام تفرضه المستويات الدولية للعمل بل أضحي ضرورة في ظل العولمة.
- ٩- الحوار الاجتماعي هو من أهم الوسائل والآليات التي توصى بها منظمة العمل الدولية الدول الأعضاء فيها لمساعدتها في تحقيق التقدم الاجتماعي إلى جانب التقدم الاقتصادي المنشود.

١٠- إن المبادئ والحقوق التي تضمنها الإعلان العالمي لحق العمل ، قد ترجمت وطورت على شكل حقوق والتزامات محددة في عدد من الاتفاقيات الأساسية، وقد اتفقت جميع هذه الاتفاقيات - بل وغيرها - على أن مشاركة منظمات أصحاب العمل والعمال من المسائل الضرورية لضمان تنفيذ هذه الاتفاقيات على أفضل وجه.

١١- يخطئ من يظن أن الالتزام باحترام مقتضيات الحوار الاجتماعي - خاصة في الآونة الحالية - هو مجرد التزام دولي بل صار الأمر مختلفا تمام الاختلاف، حيث أصبح ضرورة على الصعيد الداخلي.

١٢- إن الدول التي تعاني من انعدام (الحوار الاجتماعي) فيها أو ضعفه ، هي أغلبها الدول التي تعاني من مشاكل اقتصادية ، وخاصة تلك التي تحول من النظام المركزي إلى اقتصادات السوق ، وهي بحاجة لإتمام هذا التحول إلى إتباع نظام الخصخصة ، وإعادة الهيكلة ، بما يتضمنه ذلك من مشاكل اقتصادية واجتماعية جمة. فهذه البلاد تجمع فيها عدة عوامل تؤدي إلى انخفاض مستمر في مستوى معيشة الطبقات العاملة ، زيادة مما كان عليه الحال إبان النظام المركزي.

١٣- لا يمكن للحكومات في هذه الدول أن تتصدى وحدتها لحل تلك المشاكل ، لذلك فإنه من الناحية العملية لابد من اشتراك ممثلي الجهات ذات الصلة - وعلى الأخص ممثلي العمل وممثلي أصحاب الأعمال - في اتخاذ القرارات الحيوية المتعلقة بحماية العمال حتى تتمكن هذه المنظمات - عن قناعة - من نقل صورة صحيحة للقواعد العمالية ، تبين لهم فيها بصرامة مطلقة مصاعب مرحلة التحول ، والهدف من هذا التحول ، وكيفية تنفيذ السياسات.

ما سبق نستطيع القول:

- أن التشريع الاجتماعي ينبغي أن يكون متوازنا، بحيث يبقى على ميزان العدالة الاجتماعية في حالة توازن، لأن هبوط أي كفة وعلو الأخرى له نتائج وخيمة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي.
- إقامة التوازن المنشود لابد وأن يكون محصلة تفاهم وتشاور ، لا مواجهة ، لذلك فإن خير السبل لتحقيق ذلك اتباع طريق (المفاوضة الجماعية) بين طرفي الإنتاج (العمال وأصحاب الأعمال) مع الإبقاء على دور الدولة باعتبارها طرف ثالث ، يعني بالحفاظ على السلام الاجتماعي ، على أن يقتصر دورها على ضمان مستوى معيشى مناسب (الحد الأدنى للأجر) والحفاظ على السلام الاجتماعي.
- أن الأجر والسلطة التنظيمية لصاحب العمل هما أهم عناصر التوازن: فيما يتعلق بالأجر ، لابد من ضمان الحد الأدنى للأجر لكافة العاملين ، أما الأجر المناسب والأجر العادل فكلاهما – وإن كان يمكن الاتفاق عليه قانونا – لكن ضمانهما لا يصبح أمرا واقعا إلا إذا كانت الحالة الاقتصادية – وعلى الأخص الإنتاج – يسمح بهذه الأجر وغيرها من الامتيازات.
- فيما يتعلق بالسلطة التنظيمية لصاحب العمل ، يجب التركيز على الدور الذي يلعبه صاحب العمل (المنظم) ، وعلى أن إعطاءه هذه السلطة هو أمر لا يرتبط بشخص صاحب العمل، إنما بمصلحة العمل ككل ، ومصلحة العمال أيضا ، نظرا لأن نجاح صاحب العمل في إدارة مشروعه يعني ضمان فرص العمل لعماله ورفع مستوى معيشى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

- ١- اعتماد محمد علام ، "علم الاجتماع الصناعى - التطور والمجالات" ،
مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- ٢- طارق وفique، "في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر" ، المكتبة
الأكاديمية، القاهرة، بدون سنة نشر .
- ٣- عبد الرحمن الميداني، "ضوابط المعرفة وأصول الاستدلال والمناظرة" ،
دار القلم ، بيروت ، ١٩٨١ .
- ٤- فهد بن أحمد المغلوث ، "كيف تكون محاوراً ناجحاً" ، هـ ١٤٣٠ ،
- ٥- مجدى عبد الله شراره، التفاوض، نماذج عملية للمفاوضة الجماعية، مكتبة
التكامل بالزقازيق ، ١٩٩٨ .
- ٦- مجدى عبد الله شراره، قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ ، رؤية نقابية ، دار
الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ .
- ٧- مجدى عبد الله شراره، المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل ، دار الفجر
للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ .
- ٨- محمد علي الخولي ، "أساليب تدريس اللغة العربية" ، دار الفلاح للنشر
والتوزيع ، ٢٠٠٠ .

(ب) مصادر أخرى:

- ١- التجربة المغربية في مجال الحوار الاجتماعي، وزارة التشغيل والتكوين المهني، المملكة المغربية، فبراير ٢٠٠٦.
- ٢- السيد محمد كشو، "دور إدارة العمل في تمية علاقات العمل بين أطراف الإنتاج"، منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية، الرياض، أكتوبر، ٢٠٠٣.
- ٣- الشيخ مروان القادرى، الحوار في ضوء الكتاب والسنة ، مقالة غير منشورة.
- ٤- تقرير المدير العام لمنظمة العمل العربية، الحوار الاجتماعي ، ٢٠٠٦.
- ٥- جمال محمد محمود سرور، "دور الحوار الاجتماعي بين أطراف الإنتاج في التصديق على الاتفاقيات العربية" الحلقة النقاشية العربية حول الاتفاقيات العربية رقم ١٨ لسنة ١٩٩٦ "منظمة العمل العربية، القاهرة ٢٨ - ٣٠ يونيو ٢٠١٠ .
- ٦- حافظ العموري، "تنظيم علاقات العمل وأثره على رفع مستوى العمل وتحسين الإنتاجية"، منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية، الرياض، أكتوبر، ٢٠٠٣.
- ٧- خليل أبو خرمي، "الحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية في معايير العمل العربية "، مكتب العمل العربي، منظمة العمل العربية، بدون تاريخ نشر.
- ٨- أصول الحوار وأدابه في الإسلام ، صالح بن عبد الله بن حميد، موقع صيد الفوائد . <http://saaid.net/pfv.php>
- ٩- مركز الملك عبد العزيز للحوار، ورقة عمل(الحوار الأسري، واقعه، ومعوقاته، وآليات تفعيله) الرياض، مايو ، ٢٠٠٨ .

١٠- مصطفى كامل السيد، "واقع الحوار والشراكة في مصر في نهاية القرن العشرين"، أعمال مؤتمر الحوار والشراكة في الواقع المصري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٩٨.

١١- وليام سمبسون، "الحوار الاجتماعي والثلاثية، الشروط الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية"، أعمال الندوة الإقليمية التي نظمها المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لمنظمة العمل الدولية تحت عنوان "تعزيز الثلاثية وتطوير الحوار الاجتماعي في الدول العربية"، بيروت، أكتوبر، ٢٠٠٠.

١٢- يوسف إلياس، "الحوار الاجتماعي في تشريعات الدول العربية"، لجنة الخبراء القانونيين بمنظمة العمل العربية، بدون تاريخ نشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

i- Books:

- 1- A. Sivananthiran & C.S. Venkata Ratnam, " Best practices in social dialogue ". First published, India, 2003.
- 2- Scott, R., Theory of Organization", (in) Faris, R., Handbook of Modern Sociology, Ranol McNally, Chicago, 2009.

ii- Others:

- 3- Georges Minet. "Some aspects of social dialogue from an ILO stand point" (in) Expert Group meeting on economic and social councils 24 - 25 July 2008.
- 4- A report Titled: Social dialogue and conflict resolution in Slovenia, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. This report is available in electronic format only. www:eurofound.eu.int.

Robert Tchobanian, "France:from conflict to social dialogue?", pp.115-152, (in) Joel Rogers and Wolfgang Streeck (Editor): Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in industrial Relations. University of Chicago Press, 1995. Available at: <http://www.nber.org/books/roge95-1>.

iii- Internet:

<http://www.emploi.gov.ma/docs/1552006113752AM.doc>
iraq.com/vb/showthread.php?t=100938#ixzz26exRtLqZ
<http://www.alukah.net/social/0/32932/#ixzz3nGl6W2K3>
<http://www.bafree.net/forums/showthread.php?t=3596>