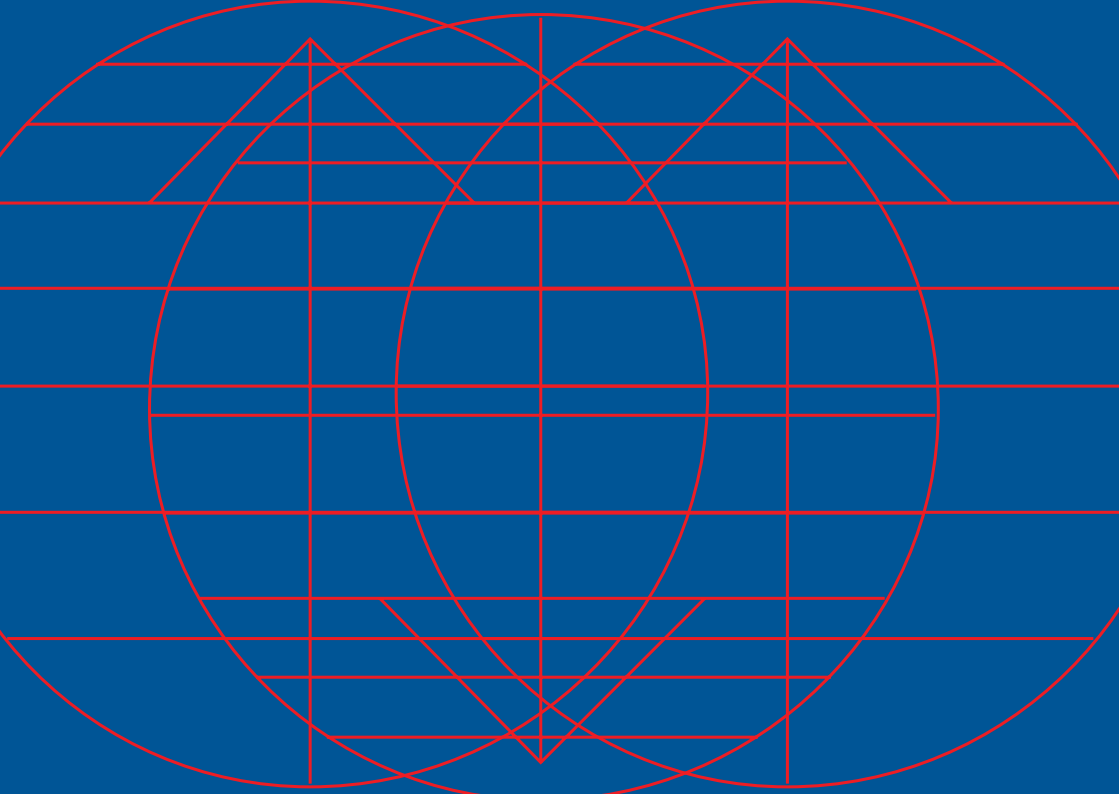


مهارات ضرورية للقائد النقابي

إعداد

أحمد محمد مصطفى



مهارات ضرورية للقائد النقابي

إعداد

أحمد محمد مصطفى

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٦	مقدمة
١٠	الباب الأول: مهارات الاتصال وفنون الإقناع
١١	▪ مفهوم الاتصال وأهميته
١٣	▪ عناصر عملية الاتصال
١٧	▪ وسائل وأساليب الاتصال
٢١	▪ معوقات عملية الاتصال
٢٣	▪ مقومات نجاح عملية الاتصال
٢٤	▪ نصائح لتنمية مهارات الاتصال والتفاعل الاجتماعي
٢٥	▪ مهارات التحدث
٢٦	▪ مهارات الاستماع
٢٨	الباب الثاني: مهارات إعداد وكتابة التقارير
٢٩	▪ ما هو التقرير
٣٢	▪ وظائف التقارير
٣٢	▪ دور وأهمية المعلومات بالنسبة لكتابة التقارير
٣٤	▪ أهمية التقارير بالنسبة لقيادات المنظمات النقابية
٣٥	▪ أنواع التقارير
٣٦	▪ الأشكال المختلفة للتقارير
٣٦	▪ عناصر التقرير
٣٧	▪ مواصفات التقرير الجيد
٣٩	▪ اعتبارات هامة عند كتابة التقارير

٤٦	الباب الثالث: مهارات التفاوض وتنمية القدرة التفاوضية
٤٧	▪ مفهوم عملية التفاوض
٤٨	▪ أهم مهارات التفاوض
٤٩	▪ تحديد وبلورة المطالب
٥٠	▪ الإعداد والتحصير للمفاوضة
٥٢	▪ إعداد الملف التفاوضي
٥٣	▪ اختيار فريق التفاوض
٥٦	▪ خطوات عملية التفاوض
٥٧	▪ استراتيجيات وتكتيكات التفاوض
٦٣	▪ صفات المفاوض الفعال
٦٣	▪ كيف تحسن من قدراتك التفاوضية
٦٨	الباب الرابع: مهارات وقواعد الاجتماعات
٦٩	▪ ما هو الاجتماع
٦٩	▪ عناصر الاجتماع
٧٠	▪ التحضير للاجتماعات
٧٠	▪ مبادئ أساسية للاجتماعات
٧١	▪ إعداد جدول الأعمال
٧٢	▪ دور قائد الاجتماع
٧٤	▪ بعض المواقف التي قد تواجه قائد الاجتماع وكيفية التعامل معها



مقدمة

نعيش اليوم في عالم يموج بالمتغيرات والتحولات، في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. هذه المتغيرات جميعاً لم تعد بمعزل عن بعضها البعض، بل صارت متلاحمة ومتراصة ترابطاً عضوياً، بحيث أن التغيير في أحدها ينتقل بالتبعية إلى المجالات الأخرى، حتى أصبح من الصعب أن نميز أين بالضبط بدأ التغيير، وما هو العامل الذي أحدث التحول.

فإذا نظرنا إلى هذه التحولات، قد نسأل هل كان المحرك لها هو التطور التكنولوجي الرهيب في مجال الاتصالات والمعلومات. أم أن التوجه نحو الاقتصاد الحر، وتحرير التجارة العالمية، وتقليص دور الدولة في العملية الاقتصادية كان هو المحرك الرئيسي للتغيير.

أم أن التحولات السياسية على الساحة المحلية والدولية، كان هو أصل هذه التحولات جميعها. إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه أن التحول قائم بالفعل، ويؤثر علينا، سنأه أم أبينا، في كافة جوانب حياتنا اليومية، في بيوتنا وشوارعنا ومدارسنا ومصانعنا وايضاً في نقابتنا.

وكما تغيرت الأفكار والاتجاهات، تغيرت النظم والسياسات، وكان لمجال (العمل النقابي العمالي) النصيب الأكبر من هذا التغيير، حتى صار التغيير في فكر القيادات النقابية هو المؤشر والعلامة الدالة والدليل الحي على جوهر التحولات العالمية وماهيتها.

فالقيادات النقابية، تتخذ القرارات وتشارك في صنع الأحداث، وتؤثر بذلك في مئات الآلاف من افراد الطبقة العاملة وكذلك في المجتمع. فهي بذلك الأوسع تأثيراً، وأيضاً الأعرق تأثيراً، فمجال العمل النقابي العمالي هو أكثر المجالات حساسية للمتغيرات، التي تحمل في طياتها فرصاً هائلة وتحديات غاية في الخطورة.

من هنا يمكن أن نقول، أن الخلل الذي يواجه بعض نقاباتنا في التعامل مع التحولات المعاصرة، هو في الجانب الأكبر منه خللاً معرفياً، والعجز الذي يصيبنا في مواجهة التحديات التي تفرضها علينا هو غالباً عجزاً متصل بنقص المعلومات والمعارف النقابية وخصوصاً المعارف المتصلة بالحركة النقابية الدولية، فكيف لنا أن نواجه تحولات القرن الحادي والعشرين، وماذل كثير من اعضاء التنظيم النقابي وقياداته بعيدة عن المعارف الضرورية لإدارة مؤسساتنا النقابية. لذلك كانت قضية تحديث الفكر النقابي، قضية استراتيجية في سياق التعامل مع المتغيرات المعاصرة.

من أجل ذلك، يسعدني أن أقدم هذه المادة العلمية في شكل سلسلة من الكتيبات صغيرة الحجم لتسهل على القارئ المتعجل الاطلاع السهل حسبما يتيسر له من وقت، ولتكون دليلاً تدريبياً لقياداتنا النقابية والتثقيفية، في هذا المجالات الهامة.

وتضم هذه السلسلة الكتيبات التالية:

١ . الحقوق العمالية ومعايير العمل الدولية:

(ويتضمن عرضاً لمضمون الاتفاقيات الدولية التي تحمي الحقوق والحريات النقابية، ولآلية الحوار الاجتماعي)

٢ . الاستقلالية والديمقراطية النقابية:

(ويتضمن عرضاً لمجموعة من المفاهيم المتصلة بقضية الممارسة الديمقراطية في ادارة شؤون التنظيم النقابي، ومعايير الاستقلالية النقابية).

٣ . الاسرة النقابية الدولية:

(يتضمن تعريفاً بالاتحادات النقابية الدولية والمنظمات العمالية الدولية والاسماء المختصرة لها).

٤. مهارات ضرورية للقائد النقابي:

(ويتضمن بعض مهارات العمل النقابي مثل مهارات الاتصال، مهارة ادارة الاجتماعات، مهارة كتابة التقارير، مهارات المفاوضة وتكتيكاتها).

٥. عملية التخطيط النقابي الاستراتيجي:

(ويتضمن الاسلوب العلمي للتخطيط والادارة الاستراتيجية باستخدام تحليل SWOT، كيفية مواجهة الأزمات النقابية)

٦. الاضراب والاعلاق:

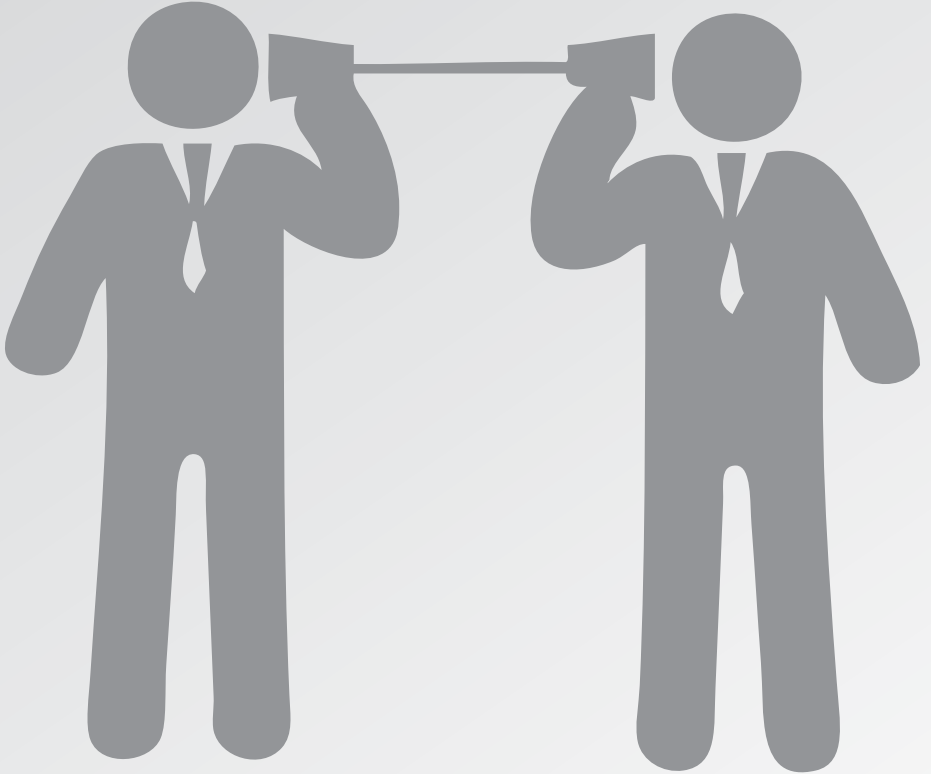
(ويتضمن عرضا لحقي الاضراب والاعلاق في ضوء ما نصت عليه المعايير الدولية والتشريعات المحلية، وكيف تتعامل النقابات مع الإضراب).

٧. الادارة النقابية:

(ويتضمن لمفهوم ووظائف إدارة المنظمات النقابية، ومسئوليات أعضاء التنظيم النقابي وهياكله).

وإني إذ أقدم الشكر لمؤسسة فريدريش إبيرت على دعمها ومساهمتها الايجابية في ظهور هذه الكتيبات، ارجو أن تكون هذه الكتيبات اضافة الى المكتبة العمالية وأن تكون عوناً لإخواننا وزملائنا النقابيين والمدربين العماليين.

أحمد محمد مصطفى

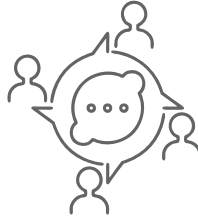


الباب الأول
مهارات الاتصال
وفنون الإقناع

القائد النقابي الكفاء يجب أن يمتلك العديد من المهارات، أهمها:

- مهارات الاتصال وفنون الإقناع والتأثير في الآخرين.
- مهارات كتابة وعرض التقارير
- مهارات التفاوض والمفاوضة الجماعية.
- مهارات إدارة الاجتماعات والندوات وجلسات الحوار.

وسوف نتناول كل منها ببعض التفصيل.. ونبدأ هنا بأول مهارة والمهارة الجامعة لمعظم المهارات الأخرى.



مفهوم الاتصال وأهميته:



الاتصال هو تبادل الحقائق والآراء والأفكار بما يحقق

وحدة المصلحة والهدف والجهد لمجموعة من الأفراد منظمة ما

لتحقيق هدف محدد.

والاتصال وفقاً لهذا المفهوم لا تعنى فقط الاتصال بمعناها الضيق الذي يشير إلى وسائل الاتصال المادية فحسب، وإنما يقصد بالاتصال ذلك النظام الذي يتم من خلاله جميع التفاعلات الإنسانية في المنظمة والذي يهدف إلى تعميق العلاقات الإنسانية، وإلى تنمية وحدة الفكر والمفاهيم التي تبني عليها القرارات، وإلى ربط المنظمة بكل ما يحيط بها في بيئتها الخارجية.

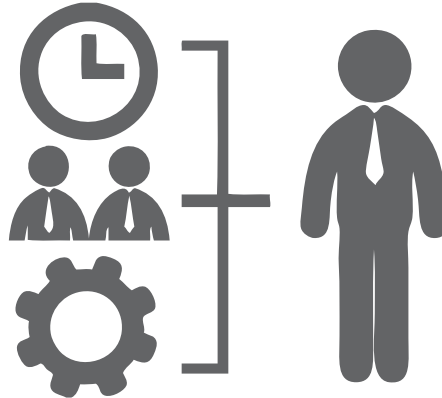
ويشير المفهوم السابق للاتصال إلى عدد من الحقائق أهمها:

الاتصال هو أساس النظم الاجتماعية:

فعندما يجتمع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين فإنهم يحتاجون إلى قدر ملائم من البيانات والمعلومات التي تمكنهم من أداء الأعمال اللازمة لتحقيق هذا الهدف، والاتصال هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها توفير وتبادل هذه البيانات والمعلومات بصورة يستطيع معها أفراد الجماعة التفاهم مع بعضهم البعض، والتأثير ببعضهم البعض.

لا تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها بدون وجود نظام فعال للاتصال:

فالمنظمة ما هي إلا نظام اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد تحكمهم قواعد وقوانين ويسعون لتحقيق هدف محدد، وتتوقف قدرة هؤلاء الأفراد وكفاءتهم في تحقيق هدف المنظمة على عدة عناصر والحقائق والأفكار التي توفر لهم المناخ المناسب الذي يساعدهم على أداء أعمالهم بمستوى الكفاءة المطلوبة، وعلى هذا يمكن القول بأن نجاح إدارة المنظمة يتوقف إلى درجة كبيرة على كفاءة علمية الاتصالات داخل بناء التنظيم الإداري، ومن الصعوبة تصور وجود تنظيم إداري بدون وجود نظام للاتصالات.



الإدارة النقابية هي في أساسها عملية اتصال:

وذلك لأن العمليات والوظائف الإدارية للمنظمة ترتبط باستقبال المعلومات وصحة تفسيرها وما ينتج عن ذلك من اتخاذ قرارات فعالة، هذه القرارات ترسل بدورها إلى أجزاء التنظيم حيث يتم تنفيذها في المستوى التنظيمي الملائم.



أهمية الاتصال

إن مفهوم الاتصال إذا ما استعمل بمعناه الواسع فإنه يمتد ليشمل كافة أوجه عمليات إدارة المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فالالاتصال يحقق عدة فوائد أهمها:

- تفهم الاعضاء للعمل المكلفين به والهدف من أدائهم لهذا العمل.
- تعرف القيادات والاعضاء على مشكلات العمل الميداني.
- تدعيم العلاقات بين القيادات والاعضاء.
- تمكين القيادات من متابعة تنفيذ الخطط وبرامج العمل.
- تصحيح الانحرافات التي تظهر في مسارات التنفيذ في الوقت المناسب.
- تحقيق الرضا للأعضاء نتيجة ما تحققه المعلومات من تعرف كل عضو على ما يجري داخل المنظمة.
- تدعيم روح العمل الجماعي/ روح الفريق.

عناصر عمليات الاتصالات

من الضروري توافر العناصر (الأركان) الأساسية الاتي في أي نظام فعال للاتصال:

١. المرسل أو المتصل Transmitter:

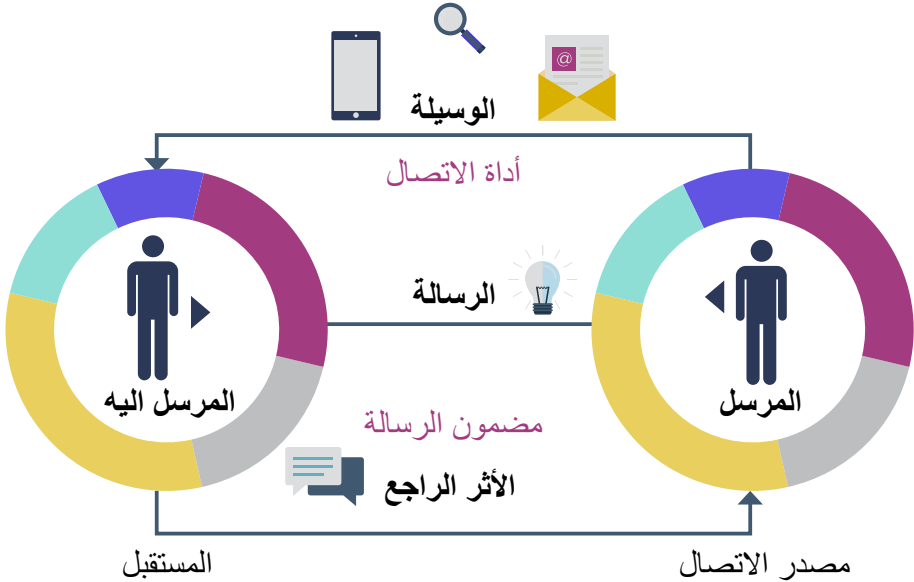


الفرد أو العضو الذي يرغب في نقل المعلومة أو الفكرة أو الاقتراح أو الملاحظة إلى شخص آخر، ومن الضروري أن تتوفر لدى المرسل المعلومة الجديدة، أو الفكرة الجيدة، أو الاقتراح أو الملاحظة التي تصلح للنقل، كما أنه من الضروري توافر الوسيلة المناسبة لنقل المعلومة أو الفكرة، وعلى هذا فالاتصال يمكن أن يبدأ من القيادات إلى الأعضاء أو العكس أو من العضو إلى زميل له.

٢. المستقبل أو المرسل إليه Receiver:



الفرد أو العضو (أو الجماعة) الذي يتلقى المعلومة أو الفكرة أو الاقتراح أو الملاحظة.





٣. الرسالة Message:

وهو موضوع أو مادة الاتصال، أي المعلومة أو الفكرة أو الاقتراح أو الملاحظة المراد نقلها إلى المستقبل، ويختلف موضوع الاتصال باختلاف العلاقة بين المرسل والمرسل إليه، فإذا كان الاتصال من رئيس النقابة إلى عضو التنظيم فإن موضوع الاتصال عادة ما يتخذ صورة توجيه في حين أن الاتصال من العضو إلى الرئيس يتخذ صورة اقتراح أو رأى أو شكوى.

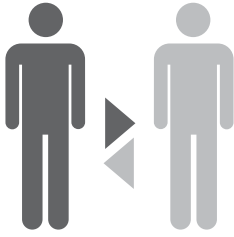


٤. هدف الاتصال Objective:

وهو الغرض أو القصد من الرسالة، ولا جدال في أهمية هذا العنصر حتى يكون الاتصال ناجحاً، فاتصال بدون هدف هو اتصال غير ضروري ومضيعة للوقت والجهد والموارد وعادة ما يهدف الاتصال لتحقيق واحداً أو أكثر من الأغراض التالية:

- إعلام الاعضاء بالأهداف المحددة المطلوب تحقيقها، والخطط والبرامج والسياسات والإجراءات التي تقررت والواجب إتباعها.
- تعريف الاعضاء بتعليمات القيادات وتوجيهاتهم الخاصة بأسلوب وإجراءات التنفيذ وتشجيعهم وتحفيزهم على أداء العمل المطلوب.
- توعية الاعضاء بالمشكلات التي تعترض التنفيذ وأساليب ووسائل مواجهة هذه المشكلات.
- احاطة الاعضاء في مواقع العمل علماً بالتطورات المستمرة والظروف المتغيرة التي تؤثر على تنفيذ الأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف.

- احاطة القيادات علماً بما يتم داخل المنظمة والمشكلات التي تواجه التنفيذ وسلوك الاعضاء وتأثير ذلك كله على سير العمل النقابي داخل وخارج المنظمة.
- إيصال شكاوى واعتراضات الاعضاء إلى قيادات التنظيم وكذلك مقترحاتهم المتعلقة بحل مشكلات العمل مما يساعد على تحسين العلاقة بين قاعدة التنظيم وقمته وبالتالي استمرار نشاط المنظمة والوصول لأهدافها.
- التنسيق بين أجزاء المنظمة المختلفة.



٥. وسيلة الاتصال Communication Channel:

أي قناة الاتصال التي تنتقل من خلالها المعلومة أو الفكرة أو الاقتراح أو الملاحظة من المرسل إلى المرسل إليه، فالكثافة (كما في المنشورات الدورية والكتب ورسائل البريد الإلكتروني والتقارير والمذكرات والمجلات والجرائد)، والحديث (كما في الاجتماعات والمقابلات)، والصورة (كما في الملصقات والأفلام) ما هي إلا وسائل الغرض منها إجراء الاتصال في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب.



٦. نتيجة الاتصال وأثره Feedback:

لا يتم الاتصال بالفعالية المطلوبة دون معرفة رد الفعل الذي حدث لدى المستقبل أو المرسل إليه، فالالاتصال لا يعنى مجرد إبلاغ شخص معين رسالة ما، بل يجب معرفة مدى فهم هذا الشخص لمحتوى الرسالة ومدى تفاعله وتجاوبه معها بالشكل

الذي يريده المرسل، و لا يعتبر الاتصال تاماً إلا إذا تأكد المرسل من استقبال المرسل إليه للمعلومات والبيانات وفهمه لها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال ما يطلق عليه بإرجاع الأثر أو التغذية العكسية **Feedback** وهي المعلومات التي ترد من المرسل إليه إلى المرسل والتي تشير إلى مدى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال ومدى تفاعله وتجاوبه مع المعلومات التي تلقاها من المرسل. وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال لا يعتبر تاماً إلا إذا توافرت له جميع العناصر الست السابق الإشارة لها، فكل عنصر من هذه العناصر يمثل حلقة في سلسلة متصلة هي سلسلة الاتصال.

وسائل وأساليب الاتصال

يتم تدفق البيانات والمعلومات داخل المنظمة باستخدام واحدة أو أكثر من وسائل وأساليب الاتصال المتاحة والتي من أهمها:



- الاتصالات الشفوية
- الاتصالات المكتوبة
- الاتصالات المصورة (المرئية)

أ. الاتصالات الشفوية **Oral Communications**:

للاتصالات الشفوية صوراً متعددة منها الاجتماعات والمؤتمرات والمقابلات الشخصية والمكالمات التليفونية والحديث الشفوي وبرامج التدريب ... الخ، وتدل الدراسات الميدانية الحديثة أن الرئيس يقضى في المتوسط بين ٥٠٪، ٧٠٪ من وقته في إجراء اتصالات شفوية، ويمتاز هذا الأسلوب في الاتصال بسرعه وسهولته مما يوفر الكثير من الوقت والجهد، هذا بالإضافة إلى أن الاتصال

الشفوي يساعد على سرعة معرفة ردود الفعل المترتبة عليه، وبالتالي يمكن للمرسل والمستقبل مناقشة موضوع الرسالة وتبادل وجهات النظر بشأنها، ويعيب الاتصالات الشفوية أنها تستغرق وقتاً أطول نسبياً من وسائل الاتصال الأخرى في حالة الرغبة في الاتصال بعدد كبير من الأشخاص.

ب. الاتصالات المكتوبة **Written Communications**:

من أمثلة الاتصالات المكتوبة التقارير والمذكرات والاقتراحات المكتوبة والمنشورات الدورية، وتستعمل وسائل الاتصال المكتوبة في المنظمة كبيرة الحجم حيث يصعب استخدام الوسائل الشفوية، وفي بعض المنظمات تستخدم وسائل الاتصال المكتوبة لتأكيد المعلومات والبيانات التي تم نقلها بواسطة وسائل الاتصال الشفوية.

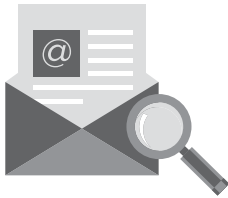
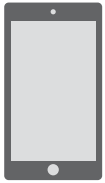
وبصفة عامة يمكن القول بأن الاتصالات المكتوبة تعتبر أكثر فعالية من الاتصالات الشفوية في نقل أنواع معينة من البيانات والمعلومات مثل تلك التي تتطلب دقة في نقلها والتي يمكن أن يصيبها التحريف إذا ما نقلت بوسائل الاتصال الشفوية، والعيب الأساسي في أسلوب الاتصالات المكتوبة أنها لا تمكن المرسل من معرفة ردود فعل المستقبل مباشرة، خاصة إذا كان المستقبل لا يعرف الدافع على هذا الاتصال، أو قد يفهمه بطريقة تخالف ما قصده المرسل، هذا الفهم الخاطئ قد يكون نتيجة اختلاف المفاهيم أو المستوى الفكري بين المرسل والمستقبل، وقد يرجع إلى عدم قدرة المرسل على صياغة أفكاره وتوضيحها بطريقة تناسب مع الصفات والسمات الشخصية للمستقبل، ومن ناحية أخرى فإن الاتصالات المكتوبة تعتبر عائقاً في سبيل تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

ج. الاتصالات المصورة (المرئية) Visual Communications:

ويشمل هذا الأسلوب الأفلام والصور الفوتوغرافية والتلفزيون وما شابه ذلك، وهذه الوسيلة من وسائل الاتصال يكون التعبير فيها عن مضمون الاتصال بالتصوير أو المرئيات، وتمتاز هذه الوسيلة بأنها تنقل معاني محددة إلى ذهن من يشاهدها.

ألا أن عيبها الرئيسي – مثلها في ذلك الاتصالات المكتوبة – أنها لا تعمل على تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية المنظمة، بالإضافة إلى أنها لا تمكن المرسل من معرفة نتيجة اتصاله مباشرة.

الاعتبارات التي تحكم اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال



تتم الاتصالات في المنظمة – كما سبق القول – بعدة وسائل وأساليب ولكل وسيلة من وسائل الاتصال السابقة مزاياها وعيوبها، ولهذا فإن مزيجاً من الوسائل قد يلزم لإتمام عملية الاتصال بالكفاءة

المطلوبة، ففي بعض المواقف قد لا توجد وسيلة واحدة لنقل المعلومات والبيانات يمكن أن تخدم بكفاءة مختلف المهام والعمليات داخل المنظمة، ويتوقف اختيار الوسيلة أو المزيج المناسب من وسائل الاتصال على مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- السرعة المطلوبة لإجراء الاتصال
- درجة السرية الواجب توافرها في البيانات والمعلومات موضوع الاتصال
- تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة

- عدد ونوعية وثقافة الأشخاص المطلوبة توصيل البيانات والمعلومات لهم
- نوعية البيانات والمعلومات موضوع الاتصال ومدى حاجتها للشرح والتوضيح

أنواع الاتصالات

يمكن تقسيم الاتصالات إلى نوعين أساسيين هما:

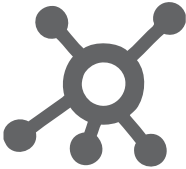
- الاتصالات الرسمية
- الاتصالات غير الرسمية

الاتصالات الرسمية Formal Communications:



وتتم هذه الاتصالات في شكل خطوط تتبع مسار الهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط السلطة الرسمية، أي أن هذه الاتصالات تتم خلال خطوط السلطة الرسمية.

الاتصالات غير الرسمية Informal Communications:



تتم الاتصالات غير الرسمية خارج مسارات الهيكل التنظيمي، أي خارج خطوط السلطة الرسمية، وتنشأ هذه الاتصالات نتيجة وجود الاعضاء في أماكن متقاربة، أو تعرضهم لمشكلات متشابهة، أو رغبتهم في تحقيق أهداف مشتركة أو إشباع حاجات معينة تعجز القنوات الرسمية للاتصال عن إشباعها، وعلى هذا فإن

مفهوم العلاقات الإنسانية والشخصية والاجتماعية هي أساس نجاح الاتصالات غير الرسمية، وتساعد هذه الاتصالات على تخفيف الضغط النفسي المصاحب لظروف للعمل ورفع الروح المعنوية.



معوقات عملية الاتصال

يتعرض الاتصال لبعض العقبات والصعوبات التي تحد في فعاليته وتحول دون تحقيقه لأهدافه، ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى مجموعتين رئيسيين هما:

- معوقات تنظيمية
- معوقات فنية

المعوقات التنظيمية Organizational Barriers:

وهي المعوقات التي تظهر بسبب التنظيم الذي يتم فيه الاتصال، وأهم هذه المعوقات:

- عدم استقرار التنظيم Organizational Instability:

فالتغيرات المستمرة في هيكل التنظيم النقابي وعدم استقرار العلاقات التنظيمية يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة التي تحدث في خطوط السلطة الرسمية وما سيتبع ذلك من عدم استقرار قنوات الاتصال وأساليبه وصعوبة تحقيق مفهوم موحد لعملية الاتصال.

▪ تضخم الهيكل التنظيمي **Physical Distance**:

كلما تضخم حجم المنظمة كلما قلت فعالية عملية الاتصال وذلك لأن كبر حجم التنظيم يرتبط عادة ببعد المسافة بين المرسل والمرسل إليه (المستقبل) مما قد يؤدي إلى تحريف الرسالة أو تغييرها، ويظهر أثر هذا العائق أكثر وضوحاً في حالة انتشار المنظمة في رقعة جغرافية واسعة.

▪ نقص الخبرة والكفاءة **Lack of Expertise**:

أن عدم توافر الخبراء ذوي الكفاءة اللازمة لوضع نظام دقيق ومتكامل للاتصال يؤدي إلى عدم اتمام عملية الاتصال بالكفاءة المطلوبة.

▪ التخصص **Specialization**:

قد يؤدي التخصص إلى صعوبة اتمام الاتصال بين الفنيين والمتخصصين الذي يستخدمون أسلوباً في التخاطب يشمل الكثير من المصطلحات الفنية والعملية والتي قد لا يفهمها المرسل إليه إذا لم يكن متخصصاً.

المعوقات الفنية **Technical Barriers**

وتنشأ هذه المعوقات نتيجة قصور أو عدم فعالية عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال، ومن أمثلة هذه المعوقات:

▪ عدم قدرة المرسل على نقل موضوع الاتصال إلى المرسل إليه:

وتظهر هذه المشكلة في حالة تفاوت مستوى الثقافة والتعليم والخبرة العملية والمفاهيم الاجتماعية بين المرسل والمرسل إليه مما يؤدي إلى تباين الخصائص والادراك بينهما.

▪ **عدم قدرة المرسل على تحديد الهدف من الاتصال:**
وعادة ما يرجع ذلك إلى فشل التنظيم في تحديد أهدافه بوضوح، أو عدم وضوح السياسات والخطط واللوائح المعمول بها في المنظمة.

▪ **الفشل في اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:**
يؤدي الفشل في اختيار وسيلة الاتصال التي تتناسب مع ظروف المنظمة ونوع المعلومات المراد نقلها والوقت المناسب لعملية الاتصال إلى إعاقة الاتصال وعدم تحقيقه لأهدافه.



مقومات نجاح عملية الاتصال

من أهم شروط نجاح الاتصال:

- وضوح الهدف الأساسي من عملية الاتصال
- وضوح الأفكار وحسن تنظيمها وتتابعها وعدم تناقضها مع بعضها البعض
- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات والبيانات
- عدم الإفراط في الاتصال وإلا أصبح الاتصال عبئاً على أطرافه
- عدم تعارض الاتصال مع التسلسل الرئيسي
- نقل المعلومات في جرعات مناسبة يسهل فهمها واستيعابها
- المتابعة المستمرة لنظام الاتصال لتحديد مواطن الضعف فيه وتعديله بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

نصائح لتنمية مهارات الاتصال والتفاعل الاجتماعي لدى القيادات النقابية:



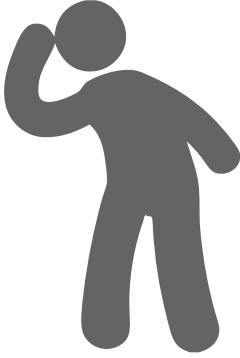
- تدرب على كيفية التعبير عن الأفكار وتحليلها
- اعمل على تنمية قدراتك اللغوية، وثقافتك اللغوية
- تدرب على مقاومة الخوف والخجل والشك والغيرة والحقد
- تدرب على المواجهة وحضور اللقاءات العامة والتحدث أمام جماعة أو جمهور
- اختر المواقف التي تنسجم مع أهدافك واتجاهاتك
- اختر المواقف والموضوعات الثرية التي تعطى مجالاً أوسع للمناقشة والتعبير عن الرأي
- تجنب الانفعال أثناء الحديث وحاول أن تتسم بالهدوء
- تدرب على الاسترخاء لتتخلص من التوتر
- فكر دائماً بالجوانب الإيجابية وليست السلبية للمواقف
- اعمل على تغيير اتجاهك السلبي نحو نفسك، وحاول الرضا عنها
- احرص على امتلاك إرادة قوية ولا تستسلم للمخاوف
- تحمل تكرار المواقف المحرجة حتى تكتسب الخبرة التي تنمي قدراتك
- تعود على النظر في عيون الآخرين أثناء الاتصال حتى تكتسب الثقة، وتوثق علاقاتك بهم



مهارات التحدث

- اعط مستمعيك شيئاً من الاهتمام بالنظر إلى كل منهم.
- اجعل صوتك واضحاً، ونغمة صوتك متنوعة تتناسب مع التعبير الذي تقوله.
- اهتم بالاتصال غير اللفظي عن طريق حركات اليدين والجسم والوجه.
- اجعل الابتسامة مفتاحك لعملية اتصال متميزة، فالإتصال يبدأ بالوجه قبل اللسان.
- لا تتكلم بسرعة بل تكلم بوضوح وبلغة يفهمها المستقبل، وباختصار.
- لا تتجاهل أي سؤال أو استفسار ولا تتهم أحداً بالجهل لمجرد أنه يستفسر عن شيء
- اهتم بالتغذية الراجعة وتأكد من فهم المستقبل للرسالة قبل الانتقال لنقطة جديدة
- أعد عرض الموضوع بطريقة أخرى، إذا وجدت أن المستقبل لم يفهم بعد.
- لا تجعل اليأس يتسلل إليك، إذا شعرت أن استجابة الطرف الآخر ضعيفة، خاصة في بداية اللقاء، ولكن حاول بأكثر من طريقة، حتى تصل رسالتك.
- تذكر أن الهدف الأساسي لعملية الاتصال هو الوصول إلى فهم مشترك وصحيح بينك وبين الزملاء وباقي الاعضاء والقيادات وايضا ممثلي صاحب العمل.

مهارات الاستماع



ضعف قدرتك على الاستماع (عدم الإصغاء) يكون لأحد الأسباب الآتية:

- ربما إنك لا تعرف أنك يجب ان تستمع إلى الآخرين حتى تقيم علاقات طيبة معهم.
- ربما إنك برغم معرفتك بأهمية الاستماع للآخرين لا تعلم كيف تفعل ذلك بطريقة إيجابية.
- وربما إنك بالرغم من معرفتك كيفية الإصغاء للآخرين، لا ترغب في ذلك حقاً.

وعلى ذلك فإن اكتساب عادة حسن الاستماع (الإصغاء أو الإنصات) تتطلب تفاعل ثلاثة عوامل (المعرفة) و(القدرة) و(الرغبة)، ولا بد أن تبذل جهداً كافياً في الاتجاهات الثلاثة.



الباب الثاني
مهارات إعداد
وكتابة التقارير

في كل التنظيمات ومواقع العمل تعتبر التقارير من أهم وسائل الاتصال التي تستخدم للتغلب على صعوبة تدفق المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب، من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، وبصفة خاصة في المنظمات كبيرة الحجم متعددة المستويات التنظيمية.

وعملية إعداد التقارير شديدة التأثير والخطورة على بساطتها. وتكمن الخطورة في احتمالات سوء الفهم من قبل المتلقي، أو إعطائه انطباعات أو معلومات غير صحيحة قد يترتب عليها ردود فعل أو قرارات غير صحيحة.

وكذلك فإن الإعداد المتميز للتقارير قد يقفز بأداء المنظمة ككل إلى الأفضل ففترات كبيرة. لذلك فإنه لا يجب مطلقاً الاستهانة بتنمية مهارات القيادات النقابية في إعداد وصياغة التقارير.

ما هو التقرير؟



التقرير هو عرض مبسط للحقائق والأحداث الخاصة بموضوع معين، وتحليل لأسبابه ونتائجه، مع ذكر توصيات الكاتب فيما يخص موضوع التقرير.

حقائق حول التقارير:

- التقارير: وعاء يضم محتوى
- التقارير: فن وعلم
- التقارير: وسيلة وليست غاية

١. التقارير: وعاء يضم محتوى

هو عرض لمعلومات موجّهة لقارئ أو مجموعة من القراء بهدف توصيل «محتوى» محدد.. وهذا المحتوى قد يكون:



- تسجيل لأحداث سابقة
- توصيل لمعلومات جديدة
- تحليل لقرار اتخذ في الماضي
- توصية باتخاذ قرار مستقبلاً

يتوقف تحقيق الهدف من التقرير على قدرة الكاتب على التأثير في المتلقي. والتقرير الذي يحدث أكبر تأثير هو الذي يستطيع فيه الكاتب أن يحقق أفضل مزيج بين:

- الكيف (أي نوعية المحتوى المقدم)
- والكم (أي كم المحتوى المقدم)

٢. التقارير: فن وعلم

كتابة التقارير فن. فإلى جانب الخطوات العلمية الواجب مراعاتها عند إعداد التقرير (وهي ما سنتناولها بالتفصيل فيما بعد) هناك الجانب الفني، الذي يعنى المهوبة والاستعداد الشخصي، سلاسة الأسلوب وسال هولته وبساطته وسرعة وصوله، فالكتابة فن شأنها في ذلك شأن كافة الفنون.

لذا نجد من هو متخصص في كتابة الخطب الموجّهة للعامة أو للخاصة على المستوى السياسي والاجتماعي ويطلق عليه (Speech Writer) ومن هو

متخصص في كتابة العروض العلمية المتخصصة في الزراعة أو الصناعة أو البترول... إلخ ويطلق عليه (Proposal Writer).

وهذا لا يعنى التقليل من أهمية العلم لذا نقول إنه فن x علم وقلنا (x) ولم نقل (+) حتى لا نقع في خطأ أيهما أولاً وأيهما ثانياً، فهما مزيج وخليط معاً في آن واحد.

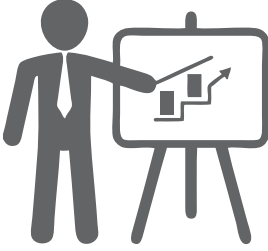
٣. التقارير: وسيلة وليست غاية

التقرير وسيلة من وسائل الاتصال داخل المنظمة وليس غاية أو هدفاً في حد ذاته. ومن غير المعقول أن يبذل كاتب التقرير جهده لتحقيق هدف ما، بينما هناك من الوسائل الأخرى للاتصال ما يمكن أن يحقق نفس الهدف بتكلفة أقل وفي وقت أقل وبجهد أقل.

متى يعتبر التقرير وسيلة مناسبة للاتصال؟

١. عندما تكون طبيعة موضوع التقرير بالأهمية التي تبرر التكلفة والوقت والجهد الموضوع والمستغرق والمبذول في إعداده.
٢. عندما يكون للتوثيق أهمية، بحيث لا بد من الشكل الكتابي خوفاً من النسيان في المستقبل، أو خوفاً من سوء الفهم الناتج عن الاتصال بالأساليب الشفهية التي توقع بنا في مشاكل القيل والقال.
٣. عملية تحديد مسئولية «المستلم» عملية حيوية تحسباً للمستقبل.
٤. عندما تكون مسئولية الكتابة في حد ذاتها عملية حتمية بحكم القوانين أو اللوائح سواء الداخلية أو الخارجية.

وظائف التقارير



تعد التقارير من وسائل الاتصال الفعالة، التي تنتقل عبرها المعلومات والتعليمات من أعلى إلى أسفل وبالعكس، ومن وظائفها:

- **وظيفة نقل المعلومات:**
بإعلام متلقى التقرير بحقائق وأحداث تخص موضوع معين.
- **وظيفة الإقناع بالآراء:**
بعرض فكرة تتعلق بموضوع ما ومحاولة إقناع متلقى التقرير بها.
- **وظيفة تصحيح الأوضاع:**
بعرض مقترحات وتوصيات بخصوص تعديل موقف معين.

دور وأهمية المعلومات بالنسبة لكتابة التقارير

- يتوقف أهمية التقرير على نوعية المعلومات التي يتضمنها، وبصفة خاصة التقارير المرفوعة للمستويات التنظيمية الأعلى، حيث تمثل هذه المعلومات دعماً لاتخاذ القرار.
- وتحدد قيمة المعلومة التي يجب أن يتضمنها التقرير بمقدار الخسائر والتضليل الناجم عن عدم معرفتها.
- وقد تطور في الآونة الأخيرة استخدام الحاسب الآلي وما صاحبه من طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات، ومن ثم أمكن تصميم النماذج الرياضية المعقدة المتخصصة، التي تستفيد من سرعة ودقة الحاسب الآلي في تنفيذ التطبيقات المختلفة.
- ونتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات، فقد أصبحت تشكل أساس عملية التخطيط ودعم اتخاذ القرار.



نظم المعلومات

Information Systems

تعتبر المعلومات من الموارد الهامة مثل رأس المال والأفراد وغيرها من الموارد التنظيمية. ويميز المورد المعلوماتي بأنه لا يكتسب قيمته من شكله المادي الملموس ولكن بما يمثله أو يعبر عنه. ويستخدم متخذ القرار المورد المعرفي في إدارة وتوجيه هذا المورد لتحقيق الهدف المطلوب في الوقت المناسب.

ويتطلب القيام بمهام توافر البيانات الخام والمعلومات. لذا فإن الوظيفة الأولى في نظام المعلومات هي جمع البيانات التي تحتاجها المنظمة من مختلف المصادر ثم تنظيمها وتبويبها وتحليلها.

وتعد وظيفة إعداد وتنظيم المعلومات للاستخدام، عنصراً هاماً في الصراع الدائر حالياً لاستغلال الوقت، حيث يذهب جزء غير قليل من الوقت في أعمال التسجيل والبحث والاستيعاب للمعلومات. وتوجد هذه المعلومات في العديد من المصادر ذات الصور المختلفة كالتقارير، والخطط والتحليل الخاص بموقف معين وغيرها.

البيانات

تعرف بأنها تمثل مجموعة من الحقائق أو الأفكار أو المشاهدات أو الملاحظات أو القياسات، حيث تكون في صورة أعداد أو كلمات أو رموز كي تصف فكرة أو موضوعاً «أو حدثاً» أو هدفاً أو حقيقة ما. وتكون البيانات إما في صورة عددية أو إحصائية أو وصفية.

المعلومات

هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً «للفرد مستقبلاً». وتقدم المعلومة إما في شكل جداول أو رسوم بيانية ومنحنيات أو مؤشرات تجمع أكثر من بيان وتكون غالباً ناتجة عن عمليات حسابية على البيان الخام، حيث تتحدد جودة المعلومة بقدرتها على تحفيز متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً.

النظام

هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء أو العمليات أو الوظائف المرتبطة فيما بينها تؤدي وتنجز وظيفة متكاملة محققة هدفا محددًا.

وكلمة System باليونانية تعني الترابط العضوي بين الأجزاء المختلفة، والإنسان نظام يتكون من عدة نظم فرعية Subsystems مثل الدورة الدموية والدورة التنفسية والدورة الهضمية.

نظام المعلومات

هو مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف الى المساهمة في تنظيم أسلوب اتخاذ القرار ورفع مستوى الكفاءة الفعالة لنظام وطبيعة الأداء. ويتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف، وبما يتناسب مع اختلاف شخصية ونمط المنظمة والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرار بها.



أهمية التقارير بالنسبة لقيادات المنظمات النقابية

- يعتمد القائد النقابي عليها في معرفة حقيقة ما يجري داخل المنظمة.
- يستند إليها قبل اتخاذ قراراته.
- تساعده في التعرف على وجهة نظر الاعضاء فيما يتعلق بمشكلات العمل النقابي.
- تمكن اعضاء التنظيم من مشاركة القادة في اقتراح الحلول وابتكار الأساليب الجديدة.
- تسجل تطورات ومؤشرات الأداء داخل المنظمة.
- تمثل أداة من أدوات التنسيق وتحقيق التكامل بين الاعضاء في المواقع المختلفة داخل المنظمة.
- يستعين بها القادة النقابيين في عمليات التخطيط الاستراتيجي للعمل النقابي.

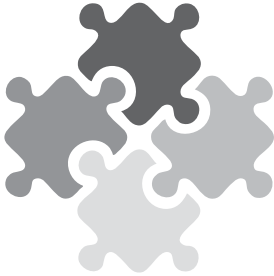
أنواع التقارير

١. من حيث الهدف:
 - أخبارية
 - تحليلية
٢. من حيث الوظائف:
 - تخطيطية
 - تنظيمية
 - توجيهية
 - رقابية
٣. من حيث المجال:
 - متعلقة بالأفراد (تعيين - تدريب - حوافز ... الخ).
 - متعلقة بالأموال (إيرادات- مصروفات- موازنات ...).
 - متعلقة بالخدمات
٤. من حيث المستويات التنظيمية:
 - تقدم للإدارة العليا
 - للإدارة الوسطى
 - للإدارة التنفيذية
٥. من حيث السرية:
 - علنية
 - سرية (بدرجاتها)
٦. من حيث التفصيل:
 - تفصيلية
 - مختصرة
٧. من حيث الرسمية:
 - رسمية
 - غير رسمية
٨. من حيث الحجم:
 - كبيرة
 - متوسطة
 - صغيرة
٩. من حيث الدورية:
 - دورية (سنوية - نصف سنوية - ربع سنوية - شهرية)
 - غير دورية
١٠. من حيث الاتجاه:
 - من الداخل إلى الخارج (صادرة)
 - من الخارج إلى الداخل (واردة)



الأشكال المختلفة للتقارير

- **المذكرات:** هي رسائل موجزة تعرض حقائق عن موقف معين لتجنب الخطأ في النقل الشفهي لهذه الحقائق.
- **التقارير الدورية:** وهي تقارير تقدم بشكل منتظم كل فترة زمنية، لاطلاع الإدارة على طبيعة العمل ما تم من إنجاز.
- **تقارير سير العمل:** تقارير تقدم أثناء سير العمل في أحد المشروعات أو العمليات، لاطلاع الإدارة على مدى التقدم في سير العمل، والمشكلات التي تواجهه.
- **تقارير الفحص:** وهي تقارير تقدم في حالة القيام بفحص حالة معينة أو مستندات معينة لتساعد الإدارة على اتخاذ قرار بشأنها.
- **تقارير التوصية:** وهي تقارير تسجل ملاحظات بشأن موقف أو موضوع أو مشكلة معينة واقتراح الحلول والتوصيات بشأنها.



عناصر التقرير

١. مقدمة التقرير: وتشتمل على:

- تمهيد لموضوع التقرير
- ذكر الغرض من التقرير
- أهمية التقرير
- النطاق الذي يغطيه التقرير

٢. موضوع التقرير: ويشتمل على:

- ذكر تفاصيل الموضوع
- ذكر بيانات وأرقام ورسوم تخص الموضوع
- تقديم تفسير للبيانات والأرقام والرسوم الواردة

٣. خاتمة التقرير: وتشتمل على:

- عرض ملخص لما ورد بالتقرير
- النتائج التي تم التوصل إليها بناءات على التفسيرات الواردة
- التوصيات والاقتراحات المحتملة في ضوء النتائج

مواصفات التقرير الجيد



١. مراعاة البعد الزمني:

- أي مراعاة العلاقة بين الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرضه
- التقرير اليومي: يُقدّم في الساعة الأولى من صباح اليوم التالي
- التقرير الأسبوعي: يُقدّم في اليوم الأول من الأسبوع التالي
- التقرير الشهري: يُقدّم في الأسبوع الأول من الشهر التالي
- التقرير السنوي: يُقدّم في الشهر الأول من السنة التالية



٢. الشمولية والارتباط بالموضوع:

- الشمولية: تعنى أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع.
- الارتباط: يعنى أن ترتبط بيانات ومعلومات التقرير بالموضوع.



٣. مناسبة الحجم:

يتوقف حجم التقرير على:

- الفترة الزمنية التي يغطيها
- المستوى الإداري الذي يُكتب له
- الموضوع الذي يتناوله
- شعور كاتب التقرير بالحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار



٤. دقة وصحة البيانات:

- الدقة. . يقصد بها اختيار وحدة قياس مناسبة للبيانات.
- الصحة. . يقصد بها تمثيل البيانات للواقع.



٥. القدرة على الإقناع:

- لا تنس القاعدة التالية: «المتلقي دائماً على حق»

- لن يأتي الإقناع إلا إذا كتبت تقريرك واضعاً القارئ أو المتلقي نصب عينيك، وذلك طبقاً: خبراته - معلوماته - ثقافته - توقعاته - اتجاهاته ومواقفه.



٦. أسلوب العرض الجيد:

- التسلسل المنطقي
- البساطة في العرض
- الرشاقة في أسلوب الكتابة
- التنسيق في كتابة الصفحات
- وضوح الحروف
- نظافة الصفحة



اعتبارات هامة عند كتابة التقارير

١. الوضوح:

- الابتعاد عن الكلمات نادرة الاستعمال
- استخدم الجمل القصيرة ... وتفادى الجمل الطويلة والاعتراضية

٢. الدقة في التعبير:

- استخدام النسب المئوية كلما أمكن بدلاً من الكلمات الفضفاضة
- استخدام كلمات ومصطلحات محددة المعنى

٣. الإقناع:

- إبراز الحقائق وإيضاحها بالجدول والأشكال البيانية
- الاستدلال المنطقي

٤. الإيجاز غير المخل:

- التركيز على النتائج والافكار والمعاني الرئيسية
- عدم الإسهاب والإطناب، واستخدام جمل قصيرة
- عدم التكرار، وتلخيص الأفكار.

٥. تجنب أخطاء اللغوية

٦. رسم الكلمات رسماً إملائياً سليماً

٧. الفقرات:

- كل فقرة يجب أن تتضمن فكرة رئيسية واحدة
- يجب أن تتسلسل الأفكار الرئيسية في الفقرات
- لا ينبغي أن تكون الفقرة قصيرة جداً، أو طويلة جداً، وإن كان قصرها أفضل
- الفكرة الرئيسية في الفقرة يجب أن تأتي إما في أولها أو آخرها، وليس في منتصفها

٨. العناوين والترقيم العشري:

- يجب استخدام عناوين رئيسية وفرعية لإبراز تسلسل الموضوع

٩. المراجعة:

- تشمل المراجعة: شكل الصفحة/ صحة الإملاء والإعراب/ ترقيم الصفحات/ ترتيب الصفحات/ بنط الكتابة/ ترقيم الجداول والأشكال/ صحة الأرقام ... أي كل شيء...

١٠. استعمال علامات الترقيم:



علامات الترقيم

- الفاصلة (،)**
 - لتمييز الكلام عن بعضه في الجملة المتصلة ...
 - مثال: اشترى امين الصندوق ورق التصوير المطلوب، ثم نقله إلى المخزن، بعد أن دفع الثمن.
- الفاصلة المنقوطة (؛)**
 - توضع بين الجمل الطويلة؛ خاصةً بين جملتين تكون إحداهما سبباً في حدوث الأخرى.
 - مثال: وأصر أحد الاعضاء على ألا يتصرف قبل توقيع عقد العمل الجماعي؛ ليثبت حق النقابة في كل معاملاتها؛ حفاظاً على حقوق العمال.
- النقطة (.)**
 - وتعنى الوقف، وتوضع في نهاية الجمل التامة دلالةً على تمام المعنى ...

▪ النقطتان (:)

وتوضعان لتوضيح ما بعدهما وتمييز ما قبلهما ...

مثال: (وهذه العناصر هي:) (كتب إلى الإدارة العامة يقول:)

▪ علامات الاستفهام (?)

تُوضع في نهاية الجمل الاستفهامية ...

مثال: كم عدد العاملين في الإدارة؟

▪ علامة التعجب (!)

تُوضع في نهاية الجمل التي يُعبر بها عن فرح أو تخوف أو تعب أو دعاء

مثال: (عجباً لما تقول!) (هل صرفت الإدارة كل هذا المبلغ!)

▪ القوسان ()

تُوضع بينهما الجملة المعترضة خارج السياق.

مثال: قامت وزارة الصحة وهي (وزارة خدمية) بتنفيذ حملة توعية كبيرة.

كما يُستخدمان للتحذير أو التفسير

مثال: - تركت الرسالة (وأرجو ألا تتجاهلها) في درج مكتبك.

- لقد طُفح الكيل (أي زاد بصورة لا تُحتمل).

▪ «علامات التنصيص»:

ويُوضع بينهما كلام ينقل بنصه.

▪ الشرطية (-)

تُوضع بين ركني الجملة إذا طال الجزء الأول.

مثال: وتقدم السادة الاعضاء وعدد كبير من العاملين -ليبدلي كل منهم برأيه في المشكلة.

وتُوضع في تنسيق الحوار بين عدة أطراف.

▪ الشرطتان (- -)

توضع بينهما الجمل الاعترافية.

مثال: قام السيد مدير عام الشؤون الإدارية -تنفيذاً لبنود اللائحة -باعتتماد العروض المقدمة.

▪ علامات الحذف (...)

تُوضع مكان المحذوف من الكلام للاقتصار على الهام منه.

نظراً لسوء معاملته وعدم مواظبته و... إلخ فقد تقرر حرمانه من الحوافز.

وأيضاً مجموعة أخرى من الاعتبارات..

- اتفاق أسلوب التقرير مع طبيعة المتلقي.
- اختيار الألفاظ المألوفة والشائعة، وتجنب التعبيرات المبتذلة أو المعقدة.
- شرح المصطلحات الغريبة إذا اضطررت إلى ذكرها.
- التسلسل المنطقي لسياق التقرير.
- تماسك البناء اللغوي للتقرير.

- الاستخدام الجيد لكلمات الربط (مثل: من ثم، على سبيل المثال، وعلى العكس، في الحقيقة، ومن ناحية أخرى... إلخ).
- تقديم فكرة واحدة كل فقرة حتى لا يتشتت الانتباه.
- الإيجاز بما لا يخل بالمضمون.
- الأمانة والموضوعية في ذكر الحقائق وتناولها.
- أن تكون التوصيات قابلة للتطبيق.
- صحة لغة التقرير من حيث قواعد النحو والصرف.
- إن مسؤولية إعداد التقرير تقع على عاتق كاتبه، ولا يلام القارئ إذا لم يفهم محتوى التقرير إن لم يكتب بطريقة سليمة.



الباب الثالث

مهارات التفاوض

وتتمية القدرة التفاوضية

مفهوم عملية التفاوض

سواء مع صاحب العمل أو الزملاء أو العملاء أو أحد أفراد العائلة، نحتاج أحياناً لأن نفاوض للحصول على ما نعتقد أنه من حقنا. مثلاً على ذلك:



- التفاوض للحصول على راتب أعلى أو مزايا أفضل
- التفاوض من أجل خدمات أفضل
- التفاوض لحل خلاف في العمل
- شروط عمل أفضل
- أو حتى التفاوض للحصول على صفقة تجارية وغير ذلك.

فالتفاوض مهمة نمارسها كل يوم في حياتنا، وفي كل احتكاك لنا مع أفراد المجتمع، لذلك يجب أن يطور كل إنسان من قدراته التفاوضية حتى يحقق أهدافه من العلاقات الاجتماعية دون أن يشعر الطرف الآخر أنه قد خسر شيئاً، فيكون بذلك قد حقق أهدافه وأنشأ علاقات اجتماعية وطيدة مبنية على الثقة والمنفعة المتبادلة في نفس الوقت.

والتفاوض بصورة عامة هو:



أسلوب من أساليب تسوية النزاعات وحل الخلافات والمشاكل. وهو في الواقع أسلوب يتم من خلاله عرض وجهات النظر وتبادل الآراء واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع في محاولة لتقريب وجهات النظر والتكيف مع المتغيرات بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية وترضى به ضمناً لاستمرارية العلاقة بين الأطراف واستقرارها.

ويشير مصطلح التفاوض إلى أنه:

- موقف يتبارى فيه طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات حول موضوع من الموضوعات المشتركة. ويتم في هذه المباراة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لحث الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق، يكون ملزماً تجاه أنفسهم وتجاه الغير.
- يتضمن هذا التعريف إن على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من اثنين.



اهم مهارات التفاوض

١. حسن اختيار فريق التفاوض
٢. حسن اختيار رئيس فريق التفاوض ومدى توافر المقومات القيادية لديه
٣. المعرفة الاقتصادية والقانونية للقضية محل التفاوض
٤. القدرة على التحليل العلمي للقضايا والعوامل المؤثرة فيها وربط الأسباب بالنتائج
٥. مهارة تخطيط وتنفيذ المؤتمرات والاجتماعات
٦. مهارة قيادة الحوار والمناقشة
٧. مهارة إعداد التقارير وصياغتها
٨. الاستعانة بالخبراء والمتخصصين.



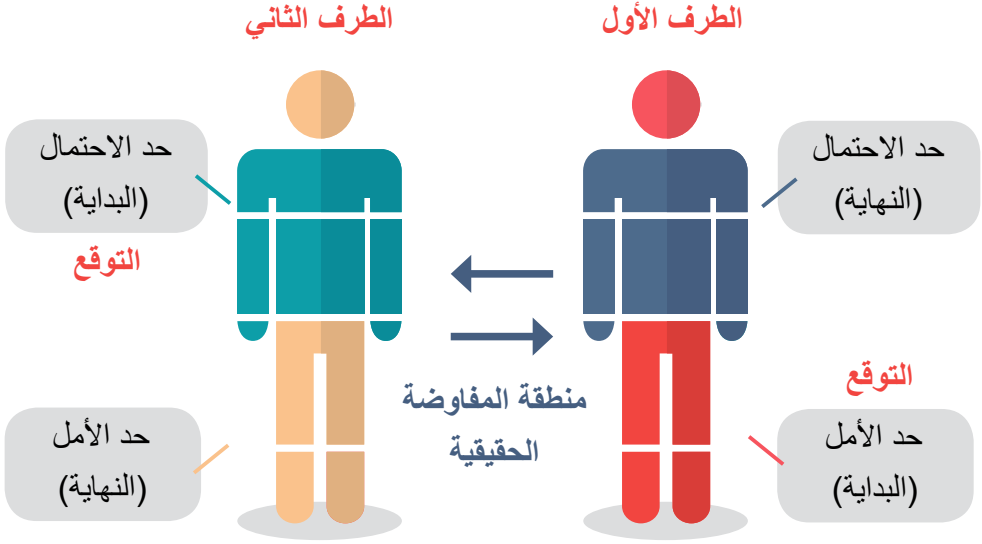
قواعد هامة للمفاوض

- **متى تجادل:** عندما تحاول إقناع الطرف الآخر بقبول وضع يخدم مصلحتك فقط ويتطلب الجدل الناجح الحجة، الإقناع، مهارات التأثير، تخبئه الموقف الحقيقي.
- **متى تتنازل:** عندما ترغب في إنهاء المفاوضات -أو لإرضاء الطرف الآخر الآن حتى يمكن طلب شيء منه فيما بعد -أو لأن القضية المثارة أكثر أهمية للطرف الآخر.
- **متى تتعاون:** عندما تدرك أن الطرفين لديهما مشكلة مشتركة يقومون بتحديد ما في شكل أهداف ومصالح وبيتقروا خيارات تفي الاحتياجات المطلوبة لحل المشكلة.
- **متى تنسحب:** عند الرغبة في تأجيل المفاوضات لوقت آخر -أو عند الشعور بأن المحادثات في قضية ما سوف تؤدي إلى الوصول لطريق مسدود.



تحديد وبلورة المطالب

- قبل بدأ الاجتماعات الخاصة بالمفاوضة فإن كل طرف يستعد لها كما يعقد اجتماعات خاصة لرسم السياسة الواجبة الاتباع، والاتفاق على تحديد المطالب وذلك في حدود التنازلات المسموحة، وغالباً ما تشهد الاجتماعات التحضيرية مناقشات ساخنة وجدلاً عنيفاً بين الزملاء.
- ويرى البعض أنه يجب أن تبدأ بعروض ومطالب متضخمة ومبالغ فيها حيث أن هذا التطرف يمثل أحد التكتيكات المتبعة.



يمكن القول إن اتساع المسافة بشكل مبالغ فيه بين ما يطلب في البداية وبين ما يتم قبوله نتيجة لحركة المفاوضة يجعل العملية عبارة عن سلسلة من التقهقر والانسحاب التي لا يمكن أن تخدم أهداف المفاوض.



الإعداد والتحضير للمفاوضة

- لا بد وأن تسبق عملية إجراء المفاوضات مرحلة إعداد وتحضير جيدة وواعية ودقيقة وشاملة لكل قضايا وأهداف وعناصر ومواقف واستراتيجيات وتكتيكات التفاوض.
- تنتهي مرحلة الإعداد والتحضير بإعداد «الملف التفاوضي» الذي يشمل كافة المعلومات المطلوبة لمواجهة أي مواقف محتملة أثناء التفاوض.

- يجب أن تكون جميع القضايا والموضوعات والمسائل التي تم إعدادها وتجهيزها للتفاوض بشأنها: عادلة – منطقية - واقعية قابلة للتحقيق -مرتبطة بقضايا وأهداف الطرف الآخر- لها من الأدلة والبراهين والحجج التي تدعمها.
- يفضل تشكيل فريق على مستوى عال من الباحثين القادرين على تحقيق كافة متطلبات مرحلة الإعداد والتحضير للمفاوضة.
- يجب أن يكون فريق التفاوض مشاركاً أصيلاً في مرحلة الإعداد والتحضير مع فريق الباحثين، حيث أنهم هم القائمون بالتنفيذ، وكذلك تكون تلك فترة للتدريب وصقل مهاراتهم.

يجب على «الفريق الإعداد والتحضير للتفاوض»، إشراك أصحاب المصلحة وأخذ رأيهم حول القضايا التفاوضية فأساليب المشاركة وإبداء الرأي كثيرة، منها:

- الاجتماعات وجلسات الاستماع.
- المندوبين النشطين على اختلاف مستوياتهم.
- الاستبيانات والإستقصاءات المقننة ونعني بها المسوحات وهي التي يمكن لفريق الإعداد والتحضير بنائها وتقنينها ثم تعميمها ثم تجربتها لتكون صالحة للاستخدام وعادة ما تكون معظم هذه الاستثمارات بدون توقيع حتى يشعر بأكبر قدر من الحرية في التعبير عن مشاعره الحقيقية تجاه كل قضية من قضايا التفاوض.

وتكون لهذه الاستثمارات أو الاستبيانات عدة فوائد هامة منها:

١. إظهار أن الجهة التي تمثلوهم مهتمة فعلاً بأرائهم وأفكارهم.
٢. يشعرون بذواتهم وبأنهم جزء لا يتجزأ من العملية التفاوضية وأن فريق التفاوض يحترمهم وقدرهم.
٣. عادة ما يكشف الاستبيان عن موضوعات وقضايا وجوانب هامة قد تكون فاتت على فريق التفاوض أو غير معروضة لديهم أو قد لا يعطونها أهمية.
٤. باعتبار أن الاستبيانات وتصميمها وتطبيقاتها ثم جمعها وتحليلها والخروج بالنتائج عملاً علمياً خالصاً، فلا شك أن هذا العمل العلمي قد يكون أحد مصادر القوة التفاوضية.



اعداد الملف التفاوضي

ويتضمن الملف كل قضايا التفاوض مصنفة في مجموعات ومرتبة وفقاً لأهميتها مع بيان حدود التحركات والتنازلات الممكنة لكل قضية أو مسألة في ضوء قواعد لعبة المفاوضات وحيل المهنة التي يتمثل بعضها فيما يلي:

١. المواقف التي تعلن في مستهل المفاوضات ليست هي ما يتوقعه الأطراف عند التسوية.
٢. يجب إخفاء المواقف التفاوضية والأولويات عن الطرف الأخر.
٣. أن قرب إنهاء الوقت المحدد للمفاوضات عادة يحفز الطرفين على التوصل إلى تسوية.
٤. في أغلب المفاوضات تتحدد النتائج في ضوء مواقف ومصادر القوة التفاوضية المساندة للأطراف.



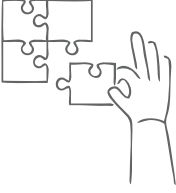
الاختيار فريق التفاوض

من حيث الحجم والتكوين:

والمنفق عليه عند أهل التخصص والمهتمين بموضوع المفاوضة بالنسبة للحجم والتكوين لفريق التفاوض ما يلي:

١. تنوع حجم الفريق وفقاً لتنوع القضايا والمسائل التي يتم التفاوض من أجلها.
٢. عادة أو من المفضل ألا يزيد عدد أعضاء اللجنة الأساسية للتفاوض عن سبعة أشخاص.
٣. يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص (أعضاء لجنة التفاوض) قادرين على القيام بتقديم اسهامات إيجابية وفعالة ومؤثرة.
٤. يستحسن الاستعانة بالخبراء المتخصصين عند الحاجة مثل المحامين والمستشارين الفنيين مع مراعاة ألا تأخذ المفاوضات شكل التدريبات القانونية.
٥. يجب تحديد المتحدث الرسمي أو الرئيسي للفريق مع بداية اختيار فريق التفاوض ومن أهم صفات المتحدث الرسمي أن يكون قادراً على القيام باتصالات فعالة ومؤثرة مع الأشخاص البارزين باللجنة ويمتلك كافة المعلومات اللازمة والكافية عن كل عمليات التفاوض والقضايا المطروحة هذا بجانب أنه مفاوض ماهر في المقام الأول.
٦. في ضوء خبرات أعضاء لجنة التفاوض تتحدد مهام كل منهم أثناء عمليات التفاوض، والمتحدث الرسمي هو الذي عادة ما يقوم بتوجيه أعضاء الفريق وتحديد مهام كل منهم.
٧. يقوم فريق التفاوض باختيار وتحديد شخص كمسجل ليقوم بتسجيل كل ما يدور بالاجتماعات.

من حيث المهارات الضرورية واللازمة لفريق التفاوض:



مع أول مفاوضات فعالة هناك مجموعة مهارات أساسية لازمة يجب أن يتسم بها أعضاء فريق التفاوض نذكر منها ما يلي:

١. المعرفة التامة لكافة موضوعات وقضايا التفاوض، مع الإدراك والدراية الكاملة لكل تكتيكات واستراتيجيات وحيل المهنة في العملية التفاوضية.

٢. مهارة الاتصال واتفاق اللغة ومعرفة المعاني الدقيقة للكلمات والجمل والعبارات بقصد استخدامها للتعبير عما يريد مباشرة دون لف أو دوران أو دون لبس أو غموض كل ذلك بهدف الاقناع والتأثير في الطرف الآخر.

٣. القدرة على التصور وإدراك الذات وذوات الآخرين وذلك لمعرفة وتحليل الخصائص الشخصية والنفسية لأفراد فريق الطرف الآخر وهذه المهارة تحتاج لقدرة من الثقافة المتخصصة والامام ببعض الجوانب الشخصية كدراسات الدوافع والميول والاستعدادات والقدرات والاتجاهات والقيم وذلك للوقوف على نقاط الضعف والقوة لاستغلالها كأدوات للضغط وكمنافذ للأقناع والتأثير، وباختصار نعني مهارة الاحساس والادراك الاستراتيجي الجيد لقوة أو ضعف فريق الطرف الآخر.

٤. الذكاء ونعني بها القدرات العقلية العامة والقدرات العقلية الخاصة (القدرة على التحليل والتنبؤ).

٥. اجادة فن استخدام عنصر الوقت من حيث الاستخدام الأمثل واقتناص الفرصة أو تقيده الوقت حسب متطلبات السباق ومعرفة أساليب الخصم في اللجوء إلى عنصر الوقت هل يستخدم الوقت للاستفزاز أم للهروب؟ أم للتفكير وتدبير الأمر؟

٦. مهارة توظيف واستخدام الأسئلة التقليدية والمفاجئة لخدمة التفاوض.

٧. المعرفة التامة والفهم الكامل لاحتياجات واهتمامات ومشاعر الأطراف الأخرى للتفاوض.
٨. الدقة -مهارة توصيل الأفكار والآراء للطرف الآخر في إطار أصول اللياقة وآداب الحوار (دقة الأداء الحوارية).
٩. المصدقية والواقعية والقدرة على مسايرة المنطق.
١٠. الصبر وطول البال على تحمل حوارات الآخرين حتى يتبين ما يقصده الآخرون.
١١. الدبلوماسية والحزم والمرونة.
١٢. إجادة فن الاستماع والانصات، حيث أن الانصات الواعي الفعال يخدم عملية التفاوض حيث يترتب عليه التعرف الحقيقي على الآخرين ومقولاتهم على وجه الدقة.
١٣. القدرة على التحليل والإدراك وربط الاجزاء والخروج بنتائج والقدرة على الاستنتاج.
١٤. الاتزان الانفعالي والعاطفي.



من حيث الاختيار:

يكون اختيار أعضاء فريق التفاوض عادة من خلال طريقتين أساسيتين هما: الانتخاب أو التعيين.

المتحدث الرسمي -الرئيس (رئيس الفريق):

أن أهمية رئيس الفريق توجب الاهتمام بحسن اختياره حيث مطلوب من رئيس الفريق أن يشيع جو التوافق والانسجام والتكامل والألفة والاحترام بين الجميع.

ومن الشروط والسمات والمعايير التي يجب توافرها في الشخص الذي سيعود فريق التفاوض نذكر بعضها على النحو التالي:

١. السمات والصفات القيادية بصفة عامة مثل:
 - القدرة على التوجيه والتحكم في الآخرين.
 - التأثير في الآخرين ليتصرفوا بالطريقة التي يرغبها.
 - التفاعل مع أعضاء الجماعة بقصد تحقيق أهداف الجماعة (الفريق)
٢. الخبرة الفنية والتفهم الكامل لمهمة الفريق.
٣. الاحساس العميق بالمسئولية والقدرة على استثارة وحفز وتفجير طاقات أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف.



خطوات عملية التفاوض

١. تحديد الاحتياجات (المطالب)
٢. تحديد نقاط الاختلاف بين الاحتياجات (المطالب)
٣. تحديد النقاط المتفق عليها وإظهارها
٤. وضع الاهتمامات المشتركة داخل دائرة الصراع
٥. العمل على استكشاف مواقف الطرف الآخر
٦. الحصول على موافقات وحلول لتقليل النزاع
٧. تحقيق بعض المكاسب للطرفين.



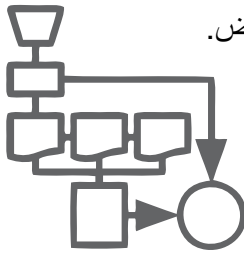
استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

تقوم العملية التفاوضية على استراتيجية تفاوضية محددة، وبناءً على تلك الاستراتيجية يتم تحديد التكتيكات التفاوضية التي سيتم اتباعها.

وتشير تكتيكات التفاوض إلى حيل المهنة أو فنون ممارسة عملية التفاوض، كما ينظر إلى تكتيكات التفاوض على أنها فنون ممارسة التأثير على الآخرين من خلال عملية تحديد الاحتياجات والتعرف على ألوان السلوك الدفاعي. ولا ينبغي البدء باستخدام تكتيك تفاوضي معين إلا بعد تحديد الاستراتيجية التي نعتد عليها.

الاستراتيجيات الرئيسية لعملية التفاوض:

يمكن تصنيف استراتيجيات التفاوض إلى ثلاث أنواع رئيسية:



1. استراتيجية الصراع يستمر حتى نهاية عمليات التفاوض.
2. استراتيجية التعاون يحدث بين الأطراف المتفاوضة.
3. التفاوض يركز على التوسط بين هذين الطرفين.

وهناك تصنيف آخر للاستراتيجيات الرئيسية للتفاوض:

1. استراتيجية توسيع المنافع المشتركة لأطراف التفاوض.
2. استراتيجية تحقيق المكاسب لطرف دون الأطراف الأخرى.

وهناك تصنيف ثالث لاستراتيجيات التفاوض:

١. استراتيجيات الصدام/ الهجوم
٢. استراتيجيات التعاون / Win-Win
٣. استراتيجيات التدرج/ الانجاز الكلي
٤. استراتيجيات تفادي النزاع
٥. استراتيجيات مواجهة النزاع
٦. استراتيجيات الدفاع.



تكتيكات التفاوض (حيل المهنة):

كما سبق أن أوضحنا يتم تحديد التكتيكات المتبعة في جلسات التفاوض بناء على الاستراتيجية التي يتم اختيارها، وفيما يلي عرض أهم التكتيكات التفاوضية بحسب الاستراتيجية المتبعة:

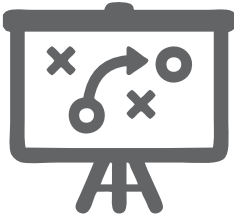
أولاً: في حالة استراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشتركة.. تستخدم تكتيكات

- طلب استراحة
- كشف الحقائق
- تحديد مواعيد نهائية للتفاوض
- تحديد حد القبول النهائي للتنازل
- عقد لقاءات خارجية لأعضاء فريق التفاوض

- تبادل الهدايا وتناول المشروبات والوجبات الغذائية لجميع أعضاء فريق التفاوض بشكل جماعي
- تكوين وتشكيل مجموعات فرعية للدراسة والبحث والتوصل إلى حلول.

ثانياً: في حالة استراتيجية تحقيق مكاسب لطرف دون الآخر. . تستخدم تكتيكات

- التضليل
- المخادعة
- التحجج بالعودة للمسئولين لاستشارتهم
- توزيع الأدوار
- تبادل التشدد
- الجمود في الفكر
- كثرة التساؤلات
- محاولات الإيذاء



ثالثاً: في حالة الاستراتيجيات التصادية/ الهجومية. . تستخدم تكتيكات:

- التسويق - التضليل - المفاجأة
- التحرك في اتجاهات متعددة (التشعب)
- الانسحاب أو التهديد بالانسحاب
- وضع قيود على الوقت
- محاولة فرض الأمر الواقع
- التدرج التصاعدي في المطالب.

رابعاً: في حالة استراتيجيات التعاونية Win-Win تستخدم تكتيكات:



- تحديد المشكلة
- تقديم المقترحات حول المطالب
- طرح بدائل وحلول متعددة
- اختيار البديل الأمثل
- حسم المشكلة.

خامساً: في حالة استراتيجيات التدرج/ الانجاز الكلي.. تستخدم تكتيكات:

- التفهم الكامل لقضايا ومطالب واحتياجات جميع الأطراف
- المساهمة المتبادلة من جانب الأطراف في تقديم حلول وسط لقضايا النزاع.
- تقسيم القضايا
- التحرك خطوة خطوة نحو حل المشكلات.

سادساً: في حالة استراتيجيات تفادي النزاع. تستخدم تكتيكات:



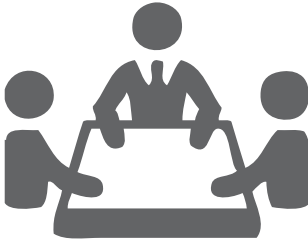
- الاستسلام لطلبات الخصم
- توفير واختصار الوقت
- الاستعانة بوسيط
- حفظ ماء الوجه
- عدم حبس الطرف الآخر في خانة إليك.

سابعاً: في حالة استراتيجيات مواجهة النزاع . . تستخدم تكتيكات:

- استخدام الحجج والبراهين والأدلة والمستندات
- التمسك بالموقف وعدم تقديم أية تنازلات
- التهديد المباشر ومحاولة توقيع الأذى أو التدمير.

ثامناً: في حالة استراتيجيات الدفاع . . تستخدم تكتيكات:

- تقديم بعض التنازلات
- التراجع
- الحلول الوسط
- المقايضة
- شراء الوقت.



نماذج أخرى من تكتيكات التفاوض الشائعة:

١. ادعاء الجهل (الجهل التكتيكي):

وهو عادة ما يستخدم عندما يكون الشخص فاهماً لما يتحدث عنه الخصم تماماً. فيدعي الشخص عدم الفهم ويطلب من الخصم التوضيح وأن يعطيه وجهة نظره عن الموضوع.

٢. تقديم المعلومات:

والمعلومات والبيانات يمكن أن تكون جزئية، أو كلية، صحيحة أو غير صحيحة لذلك يجب التأكد من صحتها ويتم ذلك من خلال الأسئلة والاعتراضات.

٣. الربط والمقايضة:

وهو محاولة للحصول على ما تريد بالنسبة لطلب ما في مقابل التنازل عن طلب آخر أقل أهمية.

٤. مدى التفاوض:

وهو يتضمن جميع المقترحات والمقترحات المضادة، لذلك يجب تحديد الموقف الخاص بك كقنابة بحيث لا يمكن أن تتجاوزه.

٥. القوة التفاوضية:

هو الانطباع الذي يجب تركه لدى الطرف الآخر وفي نفس الوقت ينطلق من أساس حقيقي.

٦. عدم الوضوح:

هناك حالات في المفاوضات يكون التدقيق الشديد لها والوضوح قد يؤدي إلى إبراز أشياء وموضوعات ثانوية تتراكم وتؤدي إلى الخلاف.

٧. التظاهر بالغضب:

إن الغضب الحقيقي يمكن أن يؤدي إلى مشاكل عديدة لذلك فمن الأفضل السيطرة على الغضب واستعماله كأداة.

٨. التجمع (المؤتمر):

وهو يعتبر وسيلة هامة للحصول على قوة تفاوضية، حيث يقوم الأعضاء بمراجعة مواقف الطرف الآخر واقتراحاتهم وإعداد إجابات من تساؤلاتهم، وكذلك عمل تجميع للآراء والمحافظة على وحدة الأعضاء.

صفات المفاوض الفعال

ويتفاوت الأفراد عن بعضهم في فعالية الأداء التفاوضي. فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك. يرجع هذا التفاوت إلى مدى توافر الصفات الآتية:



- عقلية لمحة
- صبر بلا حدود
- القدرة على الإخفاء المؤقت للأراء والحقائق دون كذب
- أن يكون سلساً ومرناً، ومع ذلك حاسماً عند اللزوم
- قدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

كيف تحسن من قدراتك التفاوضية؟

- وضع أيدينا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض
- وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات
- ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية.

مهارات وأساليب واستراتيجيات قد تساعد المرء على النجاح في المفاوضات بشكل مقبول:

أولاً: حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها:

في بادئ الأمر، قيم مهارتك وخصائصك. وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل:

- تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟ أم أنك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك في الحصول على هذا الفوز؟
- إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه، فقد ينتج عن ذلك استسلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك.
- أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تسعى إليه بشكل أساسي، فإن ذلك قد يؤدي إلى اتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقاتك مع الطرف الآخر في المفاوضات.

ثانياً: تعرف على خصائص ومهارات الخصم:

- قبل خوض المفاوضات تحرى عن سمعة خصمك من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أن تحكم إن كان خصمك يشكل لك تهديداً خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك ولا يشكل تهديداً يستحق الذكر.

ثالثاً: تنبأ بما قد يدور في ذهن خصمك:

- لا يكفي أن تعرف وتحدد ما تريده من خوض المفاوضات، بل عليك أن تحلل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر. بهذا أنت تفكر عن شخصين وبعقلين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك.

- والأفضل من ذلك هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك أنك تريده. وهنا، أنت تفكر بثلاث أدمغة، تعرف ما تريده، وتتنبأ بما يريده خصمك، وتتنبأ بما يعتقد خصمك أنك تريده.

رابعاً: اعمل على بناء الثقة بينك وبين خصمك:

- يعتبر التفاوض شكل من أشكال الاتصال.. وغياب الثقة بين طرفي المفاوضات، يجعل العملية لا تستند على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار.
- بل على العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعمد إلى التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعماً بالشك والارتياب.
- اكسب ثقة خصمك بأن تكون جديراً بهذه الثقة وتصدق القول وثق بنفسك.

خامساً: طور مهارات الإنصات للآخرين:

- معظم الأشخاص يديرون حواراً داخلياً مع أنفسهم، أي يتحدثون إلى أنفسهم ضمناً.
- وقد يكون لهذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله، بل ويراقب تعابير وجه ونبرات صوت الطرف الآخر.
- وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفهية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.

سادسا: لا تكشف أوراقك من البداية:

- لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه.
- عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة تدريجيا أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها.
- وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنتقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.

سابعا: استعرض مصادر قوة خصمك:

- لا تفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز.
- إذا كان خصمك صاحب موقف أولى قوي، لا يعني أنه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض.. ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بان تقييم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك.
- ولتسهيل ذلك، يمكنك تقسيم مصادر القوة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. أما المصادر الداخلية فتشمل على خصائص المرء، مثل: قوة الشخصية واحترام الذات والثقة بالنفس. أما المصادر الخارجية فهي غير ثابتة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات.

ثامنا: استعرض الخيارات والبدائل:

- قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط.
- بل عليك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها.
- وعليك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

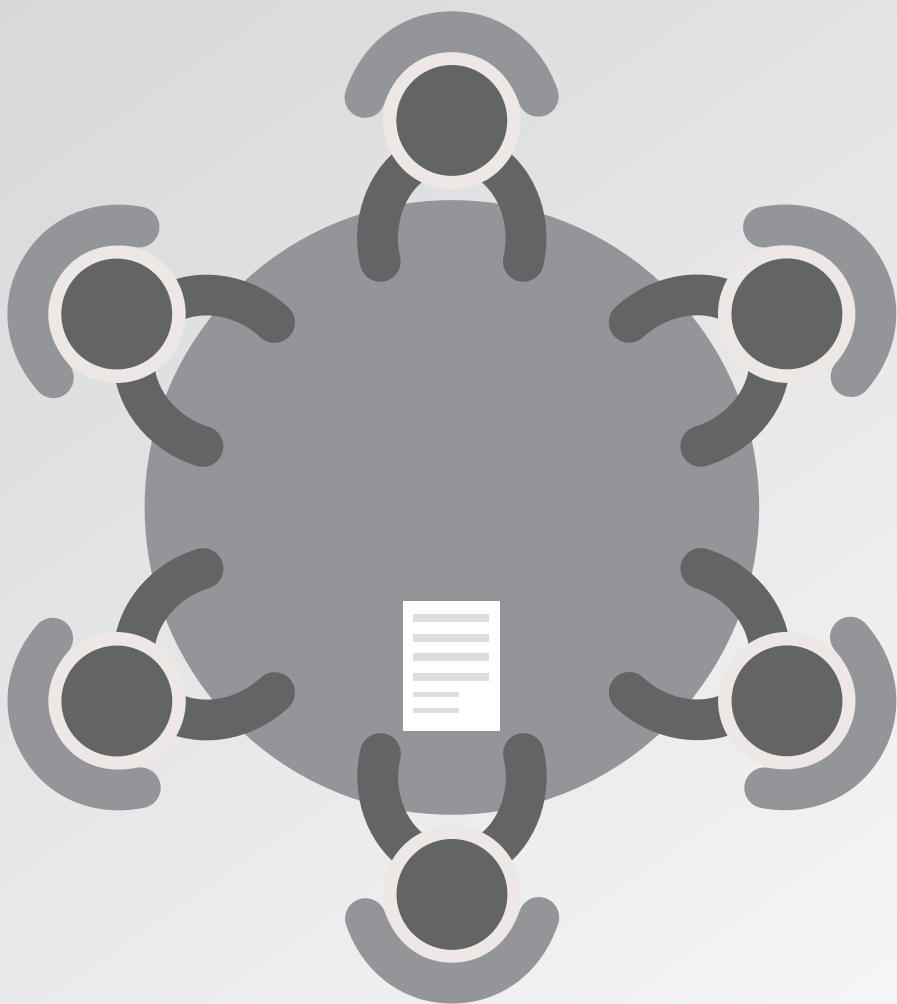
تاسعا: متى تعتبر نفسك فائزا؟

- قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح.
- ووصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلا.

عاشرا: استمتع أثناء المفاوضات:

- التفاوض عملية متكاملة وليس مجرد حدثا عارضا فحسب.
- وهذه العملية تنطوي على خطوات تحضيرية تبدأ تهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف وكذلك النتائج المتوقع أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات.
- بالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز وبالتالي تتمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات.





الباب الرابع |
مهارات وقواعد
الاجتماعات

ما هو الاجتماع؟



هو عبارة عن لقاء يضم مجموعة أشخاص تجمعهم روابط مشتركة تتمثل في الاهتمامات المشتركة، والمعارف والخبرات المتشابهة التي تتصل بموضوع محدد ويهدف هذا اللقاء إلى إحداث نوع من التفاعل الجماعي بقصد تحقيق هدف ما.

وللإجتماعات ثلاث عناصر أساسية



الهدف:

حيث يتعين تقدير الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال هذا الاجتماع.



الأعضاء:

ويشترط أن تجمعهم اهتمامات مشتركة. فضلاً عن معرفة وخبرة فيما يتعلق بالموضوع/ أو الموضوعات التي يعقد من أجلها الاجتماع فبديهي أن فعالية الاجتماع ستتأثر سلباً وإيجابياً بمدى اشتراكهم في الاهتمامات وتشابهم وتقاربهم من المعارف والخبرات.



القيادة:

وهي التي تتحمل مسؤولية الاجتماع، وإدارة المناقشات بين أعضائه واتخاذ القرارات فيه، ومعالجة أي مشاكل قد تطرأ خلاله.

التحضير للاجتماعات

Objectives to be Accomplished	تحديد الأهداف
Selection of Participants	اختيار المشاركين
The Time	تحديد وقت الاجتماع
The Place	تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع
The Agenda	إعداد جدول الأعمال
Notice To Participants	إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها



مبادئ أساسية للاجتماعات

قبل البدء في تناول أسس تنظيم الاجتماعات وقيادتها لابد من الإشارة هنا إلى مبدأ أساسي يقول: «الاجتماعات لا تعقد بالصدفة». وهذا يعني ضرورة أن يكون للاجتماع:

- هدف يعقد من أجله ويتم العمل للوصول إليه
- إذا كان الاجتماع يستهدف الوصول إلى غايات معينة فلا بد من تحديد وسائل تحقيق هذه الغايات.

إعداد جدول الأعمال (الأجندة)

- لحسن سير العمل في الاجتماع لابد من تحويل الهدف العام من الاجتماع إلى أهداف تفصيلية ويتم ذلك من خلال ما يسمى بجدول الأعمال.
- حيث يتضمن عدداً من الموضوعات والعناصر الرئيسية التي يمكن مناقشتها للوصول إلى الهدف الاجمالي للاجتماع.
- وتحديد جدول الأعمال يعني أن الاجتماع سيسير وفق خطة معينة تستهدف تحقيق أهداف محددة. وبالتالي يصبح جدول الأعمال بمثابة قائمة بالموضوعات والمسائل التي سيبحثها المجتمعون.



لابد أن يراعي جدول الاعمال الناجح ما يلي:

١. أن يكون الجدول واضحاً لا غموض في صياغته.
٢. أن تكون الموضوعات الواردة في جدول الأعمال في حدود الزمن المقدر للاجتماع.
٣. أن يكون جدول الأعمال حلقة تربط بين الاجتماعات السابقة والاجتماع المقبل.
٤. أن يتم إعداده بالاتفاق بين رئيس الاجتماع ومن يتولى أعمال السكرتارية مع الالتزام بقرارات الاجتماع السابق فيما يتعلق بالموضوعات المطلوب إدراجها فيه.



دور قائد الاجتماع

نجاح الاجتماعات مسؤولية مشتركة بين جميع الأعضاء.. إلا أن المسؤولية الأكبر تقع على قائد الاجتماع، قبل وأثناء وبعد الاجتماع.

أولاً: قبل الاجتماع:

- وضع جدول الأعمال مع المقرر ومراجعته والتأكد من إرساله إلى الأعضاء قبل موعد الاجتماع بوقت كاف.
- المشاركة في تحضير مكان الاجتماع والتأكد من مناسبته لعدد الأعضاء.
- دراسة كل البيانات عن الموضوعات المعروضة للمناقشة.

ثانياً: أثناء الاجتماع:

- خلق جو من الاهتمام بالموضوعات المطروحة.
- تفجير طاقات المجتمعين واستثمارها في إثراء المناقشة.
- إفراح المجال أمام جميع الأعضاء للتعبير بحرية كاملة عن آرائهم وتحاشي أي مظهر من مظاهر إرهاب أو فرض نتائج تم التوصل إليها مسبقاً.
- تنظيم حق الكلام حسب طلب الكلمة ومنع المقاطعة إلا في حالة طلب أحد الأعضاء السؤال عن معلومة أو تصحيح معلومة أو رد المتحدث لأصل الموضوع
- إتاحة الفرصة لصاحب الاقتراح بعرضه بنفسه فهو أكثر قدرة على توضيحه ثم يعطي الكلمة لمؤيد الاقتراح ثم يتبعه بمعارض حتى يصل في نهاية

المناقشة إلى القرار السليم المؤيد من الجميع والذي تمت مناقشته من كافة الوجوه.

- قبول تعديل الرأي أو الآراء من خلال المناقشة للوصول للرأي الأكثر نضجاً.
- التقريب بين الآراء وتلخيصها وتهيئة المجتمعين للوصول إلى وحدة فكرية حول الموضوع الذي تم مناقشته، واحترام رأي الأغلبية.

أمور على قائد الاجتماع أن يضعها في الاعتبار للنجاح في تحقيق أهداف الاجتماع

- الربط قدر الامكان بين النظرية والتطبيق العملي
- تنمية المنهج العلمي للتفكير والمناقشة
- الالتزام بموعد بدء الجلسة ونهايتها
- تشجيع العضو الخجول أو المتردد أو قليل الثقة بنفسه على الحديث أو التعبير عما يجول بنفسه
- عدم نقد آراء العضو بشكل صريح وجارح حتى لا يتعرض للتوتر وفقدان الثقة
- عدم الاسترسال في مناقشة القضايا الشخصية
- رد العضو المظهري الذي يحاول استعراض أفكاره أمام المجتمعين إلى خط المناقشة الأساسي بهدوء ولباقة
- إدخال عنصر الترويح دون مغالاة ولفترة قصيرة إذا بدا الملل يتسرب إلى نفوس المجتمعين .. أما إذا تسبب النظام وظهر نوع من السلبية واللامبالاة، فيمكن عندئذ إعطاء فترة راحة قصيرة للمجتمعين.

بعض المواقف التي تواجه قائد الاجتماع وكيفية التعامل معها



مجموعة لا تتكلم:

ولمواجهة هذا الموقف على قائد الاجتماع أن يبتعد قليلاً عن الموضوع والدخول في بعض الموضوعات التي تثير اهتمام الأعضاء مع مراعاة أن يكون لها صلة بالموضوع الرئيسي ويمكن ربطها به ولقائد الاجتماع أيضاً أن يتغلب على ذلك الموقف بتوجيه سؤال يثير اهتمام المجتمعين أو توجيه سؤال متعلق بالموضوع إلى شخص يعتقد أنه يعرف الإجابة عليه.

مجموعة قد ترفض النتيجة التي توصل إليها الاجتماع:

ولكي يواجه القائد هذا الموقف عليه أن يطرح الأمر للمناقشة في حدود ضيقة ليصل إلى النتيجة من المجموعة نفسها وفي كلمات أو عبارات مختلفة، أما إذا كان الرفض من عضو أو أعضاء قلائل فيمكن استخدام الأسئلة الترحيلية أو يمكن أن يدع القائد أحد الأعضاء يتولى الإجابة أو التفسير لهؤلاء الأعضاء الراضين مع مراعاة تشجيع الأعضاء المتفقين معه على التحدث تأييداً لرأيه ويمكن أيضاً أن يأخذ القائد الأصوات على آرائهم أو اعتراضاتهم لكي يتبين لهم أنهم يمثلون الأقلية.

الاجتماع يفلت من زمام السيطرة:

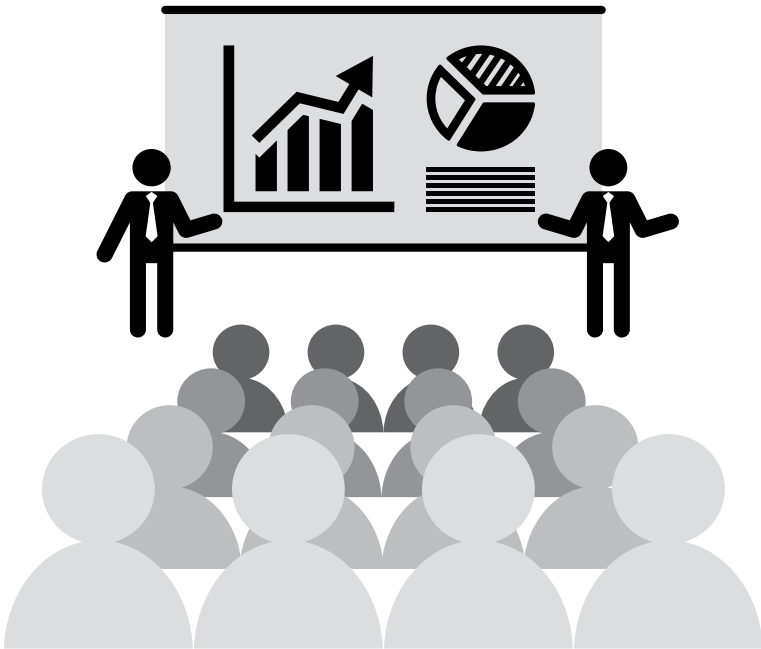
وفي هذه الحالة يمكن للقائد أن يقوم بأكثر من إجراء:

- يتوقف عن الكلام وغالباً ما يكف الأعضاء عن الأحاديث الجانبية والصخب
- المراقبة البصرية للأعضاء الذين أفلتوا من زمام المراقبة لاستعادة اهتمامهم بالاجتماع

- الوقوف على رأس مائدة الاجتماع، فإن ذلك من شأنه لفت الانتباه
- توجيه حديث أو سؤال إلى أكبر الأعضاء سناً أو مقاماً، فإن احترام المجتمعين له يدعوهم للإنصات
- إذا بلغ الإخلال بالنظام مداه بحيث تعذرت المناقشة فعلى القائد وقف الاجتماع لفترة من الزمن.

مجموعة فاترة وقلقة:

وخير علاج لهذا الموقف هو الدعابة وخفة الروح الذي قد يصرف أفراد الجماعة عما يقلقهم، أما إذا أصر الأعضاء على ابداء قلقهم في الاجتماع فعلى القائد أن يدعمهم يفرغون مشاعرهم حتى ترتاح نفوسهم وينتهيأون من جديد لمواصلة الاجتماع.



وأخيراً .. نعرض خريطة ذهنية عن الانماط الصعبة من البشر التي قد يقابلها قائد الاجتماع وكيف يتعامل معها



مهارات ضرورية للقائد النقابي

إعداد: احمد محمد مصطفى*

نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)

حقوق الطبع © ٢٠١٧ محفوظة لمؤسسة فريدريش إيبيرت

جميع الحقوق محفوظة

تمت الطباعة بجمهورية مصر العربية

أصدر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)

* هذا الكتاب لا يعبر عن رأي مؤسسة فريدريش إيبيرت ويتحمل المؤلف

كامل المسؤولية عن محتوى الكتاب

ملاحظة للعلامة التجارية:

العلامة التجارية وشعار مؤسسة فريدريش إيبيرت ومؤسسة فريدريش إيبيرت، (مكتب مصر)

مملوكة من قبل: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.

وتستخدم بموجب ترخيص من قبل مالك العلامة التجارية.



www.fes-egypt.org



fes@fes-egypt.org



[/FESEgyptOffice](https://www.facebook.com/FESEgyptOffice)



[/fes_egypt](https://twitter.com/fes_egypt)

نسخة مجانية

حول مؤسسة فريدريش إيبيرت في مصر

استلهاً من أهداف مؤسسة فريدريش إيبيرت 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 ١٩٧٦/١٣٩ وموافقة البرلمان المصري. وقد تم تجديد هذه الاتفاقية عام ١٩٨٨ وتم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ١٩٨٩/٢٤٤ وموافقة البرلمان المصري.

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 ومؤسسة فريدريش إيبيرت على أتم الاستعداد لمساعدة الشعب المصري أثناء هذه العملية الانتقالية.

تتعاون مؤسسة فريدريش إيبيرت مع الشركاء المصريين في مجالات:

البيئة والتنمية المستدامة

التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تمكين المجتمع المدني

التعاون والحوار الدولي

مؤسسة فريدريش إيبيرت

مكتب مصر

٤ شارع الصالح أيوب،

١١٢١١ الزمالك، القاهرة - مصر

ت: ٠٠٢٠٢ ٢٧٣٧١٦٥٦-٨

ف: ٠٠٢٠٢ ٢٧٣٧١٦٥٩

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

www.fes-egypt.org