



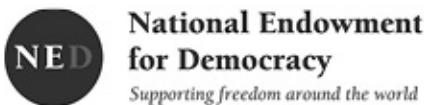
## — دليل التيسير والتفاوضة التعاونية —



منشورات مركز الكواكب للتحولات الديمقراطيّة



# — دليل التيسير والمفاوضة التعاونية —



تونس 2012  
[www.kawakibi.org](http://www.kawakibi.org)

# **دليل التيسير والمفاوضة التعاونية**

التمهيد

## **القسم الأول • التيسير**

- (أ) تعريف التيسير
- (ب) صفات الميسر الناجح
- (ج) دور الميسر
- (د) المهارات

**أولاً : المهارات الأساسية العامة**

### **1. التواصل الإيجابي (الإنساني)**

- الحوار

2. التخطيط

3. التنفيذ

**ثانياً : المهارات الأساسية الخاصة**

1. بناء الثقة وتنمية العلاقات

2. الاستماع الفعال

3. صياغة وإعادة صياغة التصريحات والأحاديث المطروحة

4. الربط

5. التلخيص

6. مهارات لفظية وغير لفظية

## **القسم الثاني • إدارة المفاوضات التعاونية**

- (أ) المفاوضات التعاونية

/ تعریف المصطلحات

ب) الخلاف

- 1- أسباب الخلاف
- 2- مستويات الخلاف
- 3- ردود الفعل على الخلاف

ج) آلية العمل

أولاً : تقسيم فرق العمل

ثانياً : تحديات وصعوبات

1. أنواع الشخصيات في المجموعة
2. القيم السلبية لدى الأفراد
  - \* حدة العواطف وردود الفعل الانفعالية
  - \* التخندق ووصف الآخرين سلبياً
  - \* التوترات والصراعات
  - \* الانحياز

ثالثاً : اتخاذ القرارات

1. أهمية الوصول إلى القرار بالإجماع
2. تقيّد الوصول إلى الإجماع

القسم الثالث • تمارين

التمرين الأول : للتعرف وكسر الجليد

التمرين الثاني : الاستماع

التمرين الثالث : التواصل

التمرين الرابع : حل الخلافات

التمرين الخامس : التمييز بين المصالح والموافق

مرفق / استبيان تقييم :



## \* التمهيد \*

يُشارك الناس الحياة في مجتمعات يتقاسمون فيها كل شيء؛ فتنشأ بينهم علاقات تقوم على مصالح متبادلة. لكن حين تتفاوت المصالح وتنتشابك الحاجات، يبدأ السباق ليحصل كلٌ على ما هو مقتضى بأنّه حقّه، مما يؤدي إلى نشوب خلافات. والخلافات أمر طبيعي فطري، تبدأ منذ الطفولة الأولى حين يشعر الطفل بأنّ حقّه من حب والدته مهدّد إن رآها تقربُ غيره. ويكبر الطفل وتكبر معه هذه الخلافات، وتزداد مع تطور حاجاته ورغباته. إذن فالخلاف يكون من أجل الحصول على شيء قد نفده أو فقدناه فعلًا، وهو أمر صحيٍ وسلمٍ إن لم يأخذ منحى مبالغًا فيه.

وكما أنَّ الخلافات موجودة فإن المفاوضات موجودة معها، ويقوم بهذه المفاوضات أشخاص لهم سلطة على المتنازعين، وأنواع السلطة تتوزَّع بين سلطة قاض أو رجل دين أو شخص قوي أو طرف ثالث يحترمه طرفاً الخلاف. هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا وسطاء يساهمون في وصول طرف في الخلاف إلى حلول وسطية تنهي خلافاتهم، ويمكن أن يكونوا ميسرين يقومون بمساعدة مجموعات مختلفة في ما بينها في إدارة الحوار بشكل يوجه الأطراف المختلفة أو المتنازعة للتوصّل إلى حلولهم الخاصة.

ويحرص الميسرون خلال عملية التيسير على إيجاد أفضل الطرق وإتاحة أفضل الفرص للنقاش وال الحوار بين أفراد المجموعة للوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف. وللتيسير قواعده الخاصة ويحتاج إلى خبرة واحتراف. وللتعرّف بكيفية تيسير المفاوضات التعاونية قمنا بتحضير هذا الدليل، الذي يهدف إلى إرشاد وتطوير أداء الميسرين، معتمدين على مجموعة من المصادر والمراجع المتخصصة في التيسير والمفاوضات التعاونية، وقد نظمنا محتوى الدليل بحسب الهيكلية التالية :

**الجزء الأول :** يحتوي على شرح ماهية التيسير وعن الصفات التي يجب أن يتمتع بها الميسر الناجح والمهارات الالزمة التي تمكّنه من القيام بتيسير المفاوضات بشكل مهني محترف.

**الجزء الثاني :** سنتنقّل إلى المفاوضات التعاونية فنعرف بعدد من المصطلحات المرتبطة بالمفاوضات التعاونية، ثم ننتقل إلى الحديث عن الخلاف الذي يستدعي قيام هذه المفاوضات، وأساليب حلها من خلال العمل مع المجموعات التي يجب أن تصل بالنهاية إلى إجماع.

**الجزء الثالث :** يحتوي على عدد من التمارين و التطبيقات المرتبطة بالمواقف التي طرحت في الجزئين الأول والثاني.



## أولاً : التيسير

### أ/تعريف التيسير:

تأتي كلمة تيسير من يسر **Facilitate** وهي تعني سهّل، إذن فالتيسيير هي عملية تسهيل تبادل الحديث مع الآخر، وذلك يتم من خلال توجيه الميسّر للنقاشات التي تقوم بين أعضاء مجموعة ما، على نحو يضمن قدرة الأفراد على الاستماع لحقيقة ما يقال كما يقال لا كما يمكن أن يفسّر المستمع؛ مما يساعد كل فرد على فهم الآخر وتقديره، ثم على خلق مشاعر إيجابية تجاه هذا الآخر. على الميسّر أن يتمتع بصفات ومهارات عالية المستوى ليتمكن من تأدية دوره بشكل فعال.

### ب/ صفات الميسّر الناجح :

قدرة عالية على فهم أطراف الحوار المختلفة.

خبرة في تحديد المشكلات، وفي طرحها بدقة وعنايةٍ لتصل أفكاره إلى أفراد المجموعة بشكل واضح لا يتحمل الكثير من التفسيرات.

أسلوب الميسّر جذاباً، فالحديث الجذاب يمكن الميسّر من لفت انتباه المجموعة ومن الحفاظ على انتباهم، ولا يسمح بتسلل الملل إلى المشاركين.

ثقة عالية بالذات تسهل الحصول على ثقة المجموعة وعلى قبولها بالدور الذي يقوم به.

### ج/ دور الميسّر:

قبل دخول الميسّر إلى ورشة العمل عليه أن يدرك تماماً الأهداف التي دفعت المشاركين على المشاركة بها. فلا يمكن للميسّر أن يقوم بعملية التيسير إن لم يعرف من هم المشاركون وما هي توقعاتهم ونواياهم وما هي الخلفيات التي يأتون بها.

- تم على الميسّر أن يقوم بإعداد خطة مدرّسة تساعد أعضاء المجموعة على التقدّم نحو بعضهم البعض عبر اشتراكهم في هموم بعضهم ثمّ نحو إيجاد مساحة مشتركة واتخاذ القرارات ثم التخطيط للعمل الذي يمكن القيام به لتحقيق الأهداف المنشودة.
- على الميسّر أن يذكّر المجموعة بأنّه ميسّر وليس معلم وعليه أن يحترم المجموعة وألا يفرض رأيه، وأن يحرص على إبقاء النقاش في صلب الموضوع المطروح، وأن يؤمن التقدّم بالوقت وأن يحافظ على المشاركة والحماس وحسن الاصغاء والعمل الجماعي.
- تم علىه أن يقوم بتوضيح الغامض من الأهداف وأن يتقدّم اختيار الطرق الأنسب (لفئة المستهدفة) لتحقيق هذه الأهداف.
- إن عمل الميسّر يقوم على تبادل المعرفة مع أفراد المجموعة، فلا أحد يملك المعرفة الكاملة لذا لا بدّ من تطويرها من خلال مشاركتها من فرد إلى آخر، ولا يتدخل الميسّر بمضمون الحوار وإنما بأسلوبه فقط.
- كما أنه يجب على الميسّر أن يخلق جو من الألفة والثقة المتبادلة بينه وبين أفراد المجموعة من جهة وبين أفراد المجموعة بعضهم ببعض من جهة أخرى، وأن يقع المجموعة بأنّ كل فرد لديه إطلاع على مجريات الأمور ولديه أراوه الخاصة التي يمكن أن تغنى الحوار بمعلومات قيمة.
- كي يحقق الميسّر الأهداف المطلوبة من الحوار عليه حتّى المشاركون على التفكير بطريقة نقدية، وتوجيههم نحو تحديد المشكلات التي تنطلق من حاجاتهم ورغباتهم وميولهم الخاصة، على نحو يساهم في تأسيس بناء متين لحلّ لهذه المشكلات.
- أن يعرف كيف يقوم بقياس نسبة نجاحه في توجيه المشاركون.

#### د/ مهارات :

- المهارة تعني الحداقة في الشيء، ويكون الميسّر حذق في أشياء متعددة تُقسم بين العام، ويكون مرتبط بالتعامل مع المحيط ونسميتها مهارات أساسية عامة، ومنها ما يكون خاص مرتبط بالذات ونسميتها مهارات أساسية خاصة،

نوردها كالتالي :

## أولاً / المهارات الأساسية العامة :

على الميسرين أن يتمتعوا بمهارات عامة أساسية تتمثل بالقدرة على التواصل مع الناس، وعلى تحديد أهداف الاجتماعات، وتنظيم التخطيط للورش والمجموعات، والتفكير بكيفية تنفيذ الاجتماعات من حيث الطريقة والآليات، وطرح الأسئلة الحوارية، وتشجيع الحوار المشترك بين أفراد المجموعة وغيرها..

### 1 - التواصل الإيجابي (الإنساني) :

- أن يتمتع بالقدرة على التواصل مع الناس كونها صفة أساسية للميسرين. فمن المهم جداً أن يكون الميسر منفتحاً على الجميع.
- أن يتقن الاستماع إلى ما يقوله الناس في سبيل فهم ما يريدون. وأن يتأكد من أن مقاصد الأطراف المختلفة مفهومة المعنى من قبل الجميع.
- أن يكون لديه هدف واستراتيجية واضحة لما يريد القيام بتيسيره من اجتماعات وكذلك خلال ورشات العمل، وأن تبقى الأهداف في ذهنه طيلة الوقت.
- أن يبقى واعياً لأشكال اتخاذ القرارات من قبل الجميع.
- أن يعرف بأنَّ الحوار الجيد لا يعني بالضرورة الفوز لطرف وهزم طرف آخر بحجج مختلفة بل يعني المساعدة على تقوية فهم الناس لأنفسهم ولبعضهم البعض.

### الحوار:

يقوم الميسر بعمله عبر عملية الاتصال التي لا يمكن من دونها التعامل مع الآخرين، فالاتصال هو عملية نقل المعاني والمعلومات والأفكار من شخص إلى آخر عبر رموز مفهومة ومنتقى عليها وشائعة في المجتمع الذي يتضمنها. وعملية الاتصال مكونة من العناصر التالية :

- المرسل أو المصدر
- ترميز الرسالة

## • وسيلة الاتصال

استقبال الرسالة من المتلقي

تفكيك رموز الرسالة

على الاتصال أن يقوم على أساس التحاور أو الحوار. وال الحوار هو المحادثة بين شخصين أو أشخاص عدة. مع مراعاة الإصغاء إلى خطاب كل منهم واحترام هذا الخطاب، وهو الكلام، أي اللغة التي تصدر من العقل لتنتج المواقف أو من القلب لتنتج المشاعر، وعلى الإنسان أن يعمل بجدية لتحويل هذا الكلام إلى لغة إيجابية تجعل ردات الفعل بعيدة عن أي سلبية يمكن أن تؤدي إلى خلاف.

### إضاءة :

الحوار لا يكون حقيقةً في غياب التفكير النفدي الذي يرى أن الواقع هو عملية في حالٍ من التغيير المستمر، وتفكير يتجسد في العمل الدؤوب الملزם الذي لا يلزمه الخوف من المخاطر. (باولو فرييري)

## 2 - التخطيط

يجب على الميسر القيام بعدد من المقابلات والاتصالات المسبقة مع أفراد المجموعة المراد تسهيل اجتماعها ولقاءها، لعرض معرفة حاجاتهم وتوقعاتهم من الاجتماع ومن طريقة التيسير والاتفاق النهائي على جدول أعمال الاجتماع.

• على الميسر تحضير المواد المتعلقة بالاجتماع ولاسيما البيانات التي سيقوم بتوزيعها للمجموعة.

• على الميسر أن يقوم بكتابة مخطط سير تنفيذ التيسير خطوة بخطوة

• على الميسر تهيئة النموذج الخاص بتقييم ورش العمل.

• في حال وجود أكثر من ميسر فعليهما الاتفاق مسبقاً على كيفية تخطيط

الاجتماع الذي يريدان تيسيره وكيفية تنفيذه. من المهم في هذه الحالة الاتفاق على الأدوار المشتركة لِيُكْمِلَ الميسرين بعضهما البعض. ربما يقوم أحدهما بالكتابة والأخر بطرح الأسئلة وتحريك الحوار ثم تبادل الدور بالعكس. الميسرون الأكفاء يقدمون الدعم المشترك لبعضهم البعض في كل الأحوال.

### 3 - التنفيذ

- في البدء يجب الترحيب بحرارة وبشاشة وطيبة نفس، فالانطباع الأول من أهم عوامل كسب الرضى استعداداً للقبول والثقة
- التعريف بالنفس والطلب من أفراد المجموعة التعريف بأنفسهم.
- تحضير تمرين خفيف قصير لكسر الجمود من البداية ممكِن أن يكون مساعداً.
- شرح جدول الأعمال للمشاركين بوضوح والتأكيد من وجود فهم مشترك لذلك، وسؤالهم إن كان جدول الأعمال يتفق مع توقعاتهم.
- التأكيد على أن دور الميسر محايد وغير متحيز لأي طرف، بل يساوي بين الجميع.
- التركيز على الإشارة إلى هدف وجود المجموعة وعملها، أي على ما تزيد المجموعة أن تحققه من خلال مشاركتها في ورشة العمل.
- يجب على الميسر أن يشير إلى الهدف في بداية انعقاد اجتماع المجموعة. والتأكد من أن المجموعة متفقة على هذا الهدف.
- من المفيد الطلب من الجميع تحديد قواعد أساسية لتنظيم المحادثات فيما بينهم، ثم كتابة هذه القواعد على السبورة أو اللوحة ثم الاتفاق عليها، وهو ما يمكن تسميته بميثاق الجماعة.
- طرح كيفية الوصول إلى الهدف في الاجتماع، من حيث الطرق التي ستبعها الميسر لتسهيل عمل الاجتماع.
- طرح الأسئلة التي تؤدي إلى خلق الحوار والتفكير وليس الجمود.

- تنفيذ الحوار حسب الآليات المتفق عليها وباستخدام تقنيات التسهيل الحواري المختلفة من استماع فعال وإعادة صياغة وربط وتلخيص
- التقيد الشامل بطريقة تيسير الحوار و(عدم الهمينة) أو تقديم المحاضرات بل تنفيذ جدول الأعمال نقطة بنقطة عبر التيسير والأسئلة والاشارة بوضوح في حال عدم التطرق إلى نقطة معينة إلى أسباب عدم القيام بذلك.
- التحاور لاتفاق على الخطوات اللاحقة للجتماع للبناء على ما تم.
- التقييم

## ثانياً / المهارات الأساسية الخاصة :

- من بين أهم المهارات الأساسية الخاصة التي يتمتع بها الميسرون الأكفاء يمكن الاشارة إلى :

### 1. بناء الثقة وتفوية العلاقات

- القاعدة الذهبية للحوار الناجح هي الثقة لأنها تساهم في إقامة علاقة مشتركة وفي إنجاح عمل الميسر ، القاعدة الثانية هي أن هناك دوماً مجال لتكوين الثقة عندما يلتقي الأشخاص وجهاً لوجه أكثر مما لو لم يلتقاوا.
- قيادة الاجتماعات صفة تقوم على الثقة؛ وعلى القائد أن يكون جدير بثقة المشاركين. فالجميع يهتم بمسألة الثقة لأن للثقة والتعاون أثر كبير في تحسين العلاقة وفي زيادة الفهم العام المشترك وتسيير خلق آليات العمل الجماعي. الثقة المشتركة تخلق مصالح مشتركة أكثر مما يمكن أن يتحققه الفرد لوحده .
- من إحدى قواعد بناء الثقة قاعدة الالتزام الكامل بمبدأ عدم الانحياز لطرف معين أو مستفيد معين ويبدو ذلك جلياً في سياق الاستماع للجميع بنفس الروحية المفتوحة، وفي سياق صياغة وإعادة صياغة ما يتم طرحه من قبل المشاركين، للتأكد من أن اللغة مشتركة بين الجميع.
- لا يجب اعتبار الأمور جامدة؛ فالانفتاح صفة مهمة لأن الأمور يمكن أن تتغير أو تتعدل حسب العوامل المحيطة. العلاقات والمصالح بين الناس لا

تنتهي أبداً، ويمكن دائماً اكتشاف هذه المصالح المشتركة والمتبادلة عن طريق الحوار وتسهيل الفهم المشترك لذا يجب العمل بدقة وموضوعية للتشجيع على إقامة الثقة بين مختلف الأطراف.

## 2. الاستماع الفعال

- للتواصل تأثير هائل في القدرة على التعامل مع الخلاف بشكل بناء. فغالباً عند الحديث مع من يكون هناك خلاف معهم، يفترض كل طرف بأنه على حق. في هذه الحالة، لا أحد من الطرفين يمكن من ادراك حاجات الآخر مما يؤدي إلى تصاعد الصراع. من المفيد الدخول في حوار يفترض الحل العادل لطرفي الخلاف، وإيجاد الحلول المناسبة يجب الاصغاء جيداً، وبدقة متناهية، والاستماع الجيد يتضمن المهارات التالية:
  - التشجيع: يجب التفرغ للاستماع للمتحدث بشكلٍ تام، كما يجب إبداء الاهتمام والعناية بما يبادر به أي مشارك من مواقف.
  - التحقق: لا بد من طرح أسئلة إيضاحية، مفتوحة.
  - إعادة الصياغة: يجب إعادة الصياغة وباختصار لما يقوله المتحدث أي تكريره بمصطلحات أخرى، والتأكد من فهم الحقائق والتفسيرات والاستنتاجات، والتركيز على تجربة المتحدث وليس على ردة فعل المستمع، كما يجب عكس المشاعر، واظهار تفهم لمشاعر ومنطق الآخرين، ومن المهم أن يضع المستمع نفسه مكان الآخرين حتى وإن لم يكن على وفاقٍ معهم.
  - المشكلة هنا تكمن في أن الاشخاص يدعون تقديم اختصارات لتسوية الخلاف، وعند محاولة حل المشكلة بشكلٍ مباشر، وعدم تقديم الاصغاء المناسب، تكون النتيجة إما المقاومة، وإما الاعتماد على الميسّر . بدلاً من ذلك، يجب أن يكون المستمع حاضراً، يكرس اهتمامه التام لآخرين، بصرف النظر عن التزمر بالآفكار، وعن ردود الأفعال، والخبرات والخلافات.

غالباً ما يشغل أطراف الخلاف بدل من الاستماع، وبالتالي:

- النص
- الحكم
- التحليل
- الاستجواب
- التبديء

### 3. صياغة و إعادة صياغة التصريحات والأحاديث المطروحة

- يمكن للطريقة التي تتم فيها «صياغة» أو «تشكيل» رسالة أن يكون لها التأثير الكبير على كيفية إسلامها. فالصياغة أو الطرح أو التأطير يعنون سرد التصريحات أو الأحاديث التي يتغوه بها الناس بطريقة مفهومة للمتكلم وللمستمع بشكل يعكس حقيقة ما المقصود. قد يطرح الناس حقائق أو معلومات تخص المعينين أو قد يطروحن قيمهم المبدئية. وربما لا يكونوا واضحين أو صريحين في تعريف قيمهم الأساسية ومنطاقاتهم الكبرى. وربما يلمحون بوعي صريح أو ضمناً بما يؤشر على هذه القيم والمنطقات، من قيم ايجابية مهمة بالنسبة لهم أو قيم مرفوضة أو تلك المشتركة مع الآخر أو التي تم انتهاكها الخ. وقد يقومون بطرح معاناتهم بصورة مر هفة رقيقة أو شديدة حادة غاضبة.
- إن إعادة تشكيل «الرسالة» بصورة خلقة وبناءة يؤثر في كيفية إسلامها، وهذا شيء بغاية الأهمية.
- يجب القيام بإعادة الصياغة عندما تكون لغة الكلام لغة تهجمية أو تحريرية الخ..
- من المفيد تغيير صياغة الجملة من مظلمة وقعت في الماضي، إلى صياغة

تتحدث عن احتياجات المرء حاضراً ومستقبلاً، أي تغيير التوجّه الكلامي من حالة الماضي إلى حالة المستقبل.

• ليس القصد هنا هو عدم إعارة الانتباه للجانب الانفعالي فنجد الإشارة إلى افعالات الناس يمكن أن يقود إلى اتجاه سلبي معاكس ويزيد من تشابك الخلاف وتعقيده. القصد هو فصل الطريقة السلبية التي يتم فيها التعبير عن العاطفة.

• القاعدة الأساسية لإعادة الصياغة إيجابياً هي تحويل طرح المقابل وإعادة صياغته إلى وصف موضوعي مركّز؛ أي تغيير التعليق من شكل يركز سلباً على المشارك الآخر إلى تعليق يمنح المزيد من المعلومات عن المتحدث.

#### 4. الرابط

• الحوار بين مجموعة من الناس يكون حواراً فعلياً بمعنى الكلمة عندما يتمكن المجتمعون بأنفسهم أو بمساعدة طرف خارجي من تسهيل حواراتهم، من فهم بعضهم البعض بما يعني نشوء ترابط وإدراك مشترك لأفكار بعضهم ولتصوراتهم وعواطفهم.

• كلما نجح الحوار المفتوح الشفاف أن يربط بين أفكار الناس وأراءهم ومشاعرهم ومخاوفهم وطموحاتهم كلما سهل بناء الجسور والثقة ورفع الحاجز حتى إن لم ينته الحوار باتفاقية تحريرية.

• يمكن الربط بين الأفكار والأراء والعواطف التي يطرحها الناس ليس فقط حين تكون هناك أشياء مشتركة يعبرون عنها، إنما أيضاً حين تكون هناك اختلافات فيما يطرون.

• الربط يتطلب القيام بعمليتين ذهنيتين في آن واحد وهما الاستماع الفعال من جهة، والتأمل والتحليل من جهة أخرى. والربط يتطلب التطبيق المستمر.

#### 5. التلخيص

• التلخيص خطوة أساسية من خطوات التيسير الناجح

- يتم التلخيص من خلال اختصار الجوانب الأساسية من سياق عمل المجموعة بما فيها الأفكار المطروحة والأراء والعواطف والمشاكل وال حاجات والخطط والاتفاقات.
- ومثل الربط فإن التلخيص من المهارات الأساسية الخاصة التي تتطلب تركيز دقيق على الاستماع الفعال والتحليل إضافة إلى مهارة ربط المواضيع المطلوب تلخيصها في الذهن وتذكرها.
- يمكن استخدام السبورة والأوارق الكبيرة لكتابة أهم الخلاصات أو الاستنتاجات أو القرارات التي تم الاتفاق عليها خلال ورشة العمل مما يسهل عملية التذكر.

## 6. مهارات لفظية وغير لفظية

- من بين أهم المهارات غير اللفظية تجدر الاشارة إلى الصمت. يمكن استخدام الصمت بنجاح بالغ في بعض الحالات، على سبيل المثال، حين يسرد فرد من المجموعة مسألة عاطفية تتعلق بمعاناة أو ألم عاشه، فإن الصمت يساعد على التفكير بالحدث وبما يعنيه للآخر. وعموماً فإن شيئاً من الصمت ضروريًّا أثناء الفوائل بين مختلف الفقرات وعند انتهاءها.
- هناك أيضاً لغة الإشارات وحركات الجسم المختلفة مثل حركات العينين أو الوجه أو الأيدي وسواها والتي يمكن أن تسهل نقل وفهم المفاصد والاسئل والرسائل والمعاني. من جانب آخر، يجب الانتباه وفهم ما يرسله المشاركون من إشارات ومعانٍ عبر مختلف الحركات الجسدية غير اللفظية. وأحياناً يكون من الضروري التعليق على هذه الحركات.



## ثانياً : إدارة المفاوضات التعاونية

### أ/ المفاوضات التعاونية :

التفاوض هو حوار يركز على المشكلة المطلوب حلها ويهدف إلى التوصل إلى إتفاق مقبول من كل أطراف الخلاف . وتشدد بعض مقاربـات التفاوض التقليدية في الغالب على الأوجه التنافسية ، لكن المقاربـات الحديثة تجد الفعالية أكبر في التوازن بين التعاون والتنافس، مما يؤدي ببعض المؤلفـين إلى الحديث عن تفاوض تعاوني يشدد على أهمية هذه الأداة وعلى دورها الإشرافي. المهم في هذا النوع من التفاوض هو النتيجة التي يحصل عليها الطرفان (الربح-الربح) والحلول تكون متينة ودائمة لأن الأطراف توصلت إليها بنفسها دون أن يفرض عليها حكم من الخارج يمثل سلطة ما.

### تعريف المصطلحات :

- **التفاوض :** هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، وهو يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع لحفظ المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة من خلال دفع الأطراف المختلفة على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.
- **التعاون :** قدم قاموس أكسفورد تعريف بسيط للتعاون وهو : «العمل معا» أي قيام الأطراف المتنازعة مع بعض للوصول إلى هدف مشترك، وعندما يكون هناك خلاف يصبح من الواجب التفاوض من أجل الاتفاق على تحديد هدف واحد وهو تأمين النصر لكلا الطرفين المتنازعين في موضوع الخلاف.
- **وفي المفاوضات أو حل النزاعات يكون هناك عنصرين رئيسيين يجب التمييز بينهما، هذين العنصرين هما الموقف والمصالح وهي تؤثر بشكل مباشر على نتـيـجة التـفاوضـ.**

الموقف : هو مفهوم افتراضي عادةً ما يكون الموقف صورة إيجابية أو سلبية، تنشأ طبقاً لعوامل ثلاث هي أولاً الاستجابة العاطفية التي تكون ردة فعل تعبير عن درجة تفضيل الفرد للشيء. وثانياً النية السلوكية والتي هي مؤشر لفظي أو إتجاه سلوكي نموذجي للفرد. وثالثاً الاستجابة الإدراكية التي تكون تقييم إدراكي للشيء، مما يُؤكّن اعتقدات الفرد حول هذا الشيء. وتأتي معظم المواقف نتيجة الخبرة المباشرة، أو التعلم الإدراكي المكتسب من البيئة.

المصلحة : هي ما يتعاطاه الإنسان من أعمال عائدية عليه بالنفع، والنفع مرتبط بشكل شبه دائم بمفهومي الربح والخسارة، وغالباً ما تكون المصالح غير محددة أو غير مُصرّح عنها. وعندما يدرك الميسّر الفرق بين المواقف والمصالح، يصبح حل الخلاف أسهل بالنسبة له.

#### إضاءة :

تكون المشكلة موضوع الخلاف مشكلة عندما يُنظر إليها من جانب واحد، ولكن عندما يُنظر إليها من جوانب أخرى يصبح الحل واضحاً إلى درجة تلاشى معها المشكلة بسهولة مطلقة.

#### ب/ الخلاف :

الخلاف مسألة طبيعية وتحدث في كل العلاقات تقريباً، وعلم النفس الاجتماعي يقر بأنه لا مفر من الخلاف في حياة الإنسان لأنّه نتيجة حتمية لتعامله وتواصله مع الآخرين، وبما أنه لا يمكن تجنب الخلاف ، فيجب تحويله من مكوّن سلبي تدميري إلى مكوّن إيجابي بنائي من خلال جعله تحدّ بناء. فعلم الإدارة اليوم يعتبر الخلاف أمر إيجابي ومفيد وضروري لتطوير ونجاح أي مؤسسة وخاصة إذا أحسنت إدارة الخلاف بالشكل الصحيح.

وبالواقع تكتسي مصلحة الطرفين المتواجهين أن يلتقيا في محاولة للتحادث بهدف التوصل معاً إلى حلٍ تفاوضي للخلاف موضوع التخاصم. لذا فمن حسن التدبير الاستراتيجي قبل نقل الخلاف إلى العلن والشرع في الصراع،

فتح باب المفاوضات، إذا فالمفاوضات تحدث لحل خلاف، والخلافات ليست بالصورة سلبية فهي يمكن أن تكون إيجابية.

**الخلاف السلبي** : الخلاف يمكن أن يكون سلبياً إذا كان يصرف الناس عن المسائل الجوهرية و يؤدي بالأفراد إلى العزلة وعدم التعاون ويولد الشعور بعدم الرضا.

**الخلاف الإيجابي** : يمكن أن يكون الخلاف إيجابياً إذا كان يساعد على فتح باب النقاش في قضية مهمة، وتنتج عنه حلول للمشكلات. وينتج عنه أيضاً تحسين الاتصال بين الأفراد ويساعدهم على تحسين قدراتهم، فيكون فرصة تدفع نحو التطور والنمو.

ولحل أي خلاف أو القيام بمفاوضات بين أطراف متنازعة يجب معرفة المصالح لتحليل الخيارات، ويجب التركيز على المصالح لا على المواقف، ففي الخلافات يختصم طرفان على مصالح متناقضة، وهنا يعتقد الطرف الذي يشعر بأنه تعرض للظلم بأن عليه أن يلجأ للقوة حتى يحصل على احتراف بحقه. ويمكن لمحاولات التوفيق بين المصالح والاحتاجات والأفكار المتصاربة أن تشكل منبعاً أساساً للأفكار المبدعة والحلول المبتكرة، فمواقف الخلاف تفجر مخزوناً هائلاً من الطاقة يمكن لفائتها أن تكون عظيمة لو وجهت بالاتجاه الصحيح.

## 1. أسباب الخلاف :

يحاول الناس السيطرة على الآخرين للأسباب التالية :

لأنهم يريدون تحقيق مصالحهم فقط

لأنهم يخافون إدراك الآخر، وهذا يحصل على كل الأصعدة (الدين، الجنس، لون البشرة...) خاصة فيما يتعلق بالتعبير عن القضايا الصعبة والهامة.

يتقمصون الدور والموقع الذي يشغلونه بدلاً من تمثيل حاجات ومصالح كل المشاركين.

يخضعون لجمود التفكير النمطي الجاهز في حل مواقف المشكلة، ولا

- يحاولون ولا يقدرون على إبداع أساليب جديدة وخلافة.
- يسعون لحماية وتأمين أشد جوانب شخصياتهم ضعفاً وحساسية.
- يحاولون تجاوز الصراع أو حلّه بشكل سطحي دون التعمق في جذوره وحقيقة.

## 2. مستويات الخلاف :

- في حالات الخلاف لا ترى الأطراف المتنازعة إلا السلوك الراهن لبعضهم البعض، والسلوك الذي هو عبارة عن ردود أفعال سلبية وعنفية في أغلب الأحيان، بينما يجب النظر إلى ما هو أعمق من ذلك، أي إلى الموقف أو البنية. الموقف يكون نتيجة تضارب المصالح وإختلاف القيم والمعتقدات والأهداف وال حاجات ووجهات النظر، أو سوء الفهم أو تظلم يمكن أن يكون الفرد قد تعرض له وهو أمر يمكن رؤيته أو تمييزه ولكن كل طرف يفسره من زاويته الخاصة التي تختلف عن زاوية الطرف الآخر، أما البنية فهي ما لا يمكن تمييزه بوضوح لارتباطه بمشاعر الخوف أو عدم الثقة أو الاختلافات الدينية والعرقية والجنسية وغيرها.
- إن النماش الجاد الشجاع للقضايا الصعبة العالقة بين الأفراد والجماعات هو وحده كفيل ببناء الأمان الحقيقي وتشييد أواصر الثقة. إن تجنب النماش والحوار حول الخلافات الحادة والصغيرة يتسبب في تحول أسلوب التفكير عن الواقعية والمنطق نحو جو مغلق من الخيالات والأوهام التي قد تكون أشد خطراً وضرراً من الواقع الموضوعية والأفكار والموافق التي يحملها الآخر.
- تتعلق الجوانب الثلاثة من حلقة الخلاف ببعضها (السلوك، الموقف والبنية)، وهي تشكل دائرة تظهر على أنها مغلقة، وتشعر تعقيدياتها بالحيرة، بالرغم من ذلك يمكن تبسيط هذه التعقيديات حتى ولو من جهة واحدة، وهو ما يمكن أن يقوم به الميسّر على اعتباره طرف ثالث حيث يجب أن يكون حيادياً وينظر إلى الخلاف من زاوية وسطية ليخرج أطراف الخلاف منتصرين من خلال حث المتنازعين على توضيح الخلافات والأسباب والدّوافع الكامنة وراء الخلاف وتقرير وجهات النظر ليصل المختلفون هم بنفسهم إلى

الحل، وعلى الميسّر أن يقوم بعمله من منطلق غير رسمي وغير سلطوي، وبأسلوب تشاركي تطوعي مع إصرار للحصول على الإجماع من خلال الإضافة على النقاط المشتركة في وجهات النظر، ومحاولة تفريغ النقاط المختلفة في وجهات النظر.

### 3. ردود الفعل على الخلاف :

- التنافس : يكون في هذه الحالة إصرار وتأكيد على الحق المزعوم ، فتسعى الأطراف المتنازعة إلى تحقيق مكاسب على حساب بعضها البعض. وهو نموذج يتسم بالفقرة حيث تسعى الأطراف إلى انتزاع ما تعتبره حقها باستخدام مختلف أساليب الفقرة، بهدف الربح.
- التنازل : حيث يحدث قبول بالأمر الواقع بسبب عدم إصرار أحد الأطراف، أو تساهله لإرضاء الآخرين، وهي مثل التضحية بالنفس. هذا النموذج هو نقىض النموذج السابق.
- التجنب : رد فعل لا يتنسم بالإصرار على الحق أو التعاون، وفي هذه الحالة تؤجل الأطراف المتنازعة تحقيق اهتماماتها، هذا النموذج يتسم بالدبلوماسية، والانسحاب من وضعية تشكل تهديداً.
- التعاون : هو خليط بين الإصرار على الحق وعدمه، حيث يسعى المتنازعون إلى إرضاء الأطراف كافة من خلال إيجاد حلول ترضي الجميع، وهذا النموذج يحتاج إلى جهد لتحليل الاهتمامات الرئيسية للأطراف وإيجاد بدائل لإرضاء الجميع.
- الحل الوسط : هو قريب من التعاون ولكنه يختلف من جهة إيجاد حلول وسطي تنتج منفعة جزئية لكل الأطراف المتنازعة، أو بدء التنازل لإيجاد أرضية مناسبة للحل.

### ج/ آلية العمل

- إن عمل الميسّر في إدارة الحوار يكون مع مجموعة من المشاركين في ورشة العمل، وكى يتمكّن هذا الميسّر من التواصل مع المجموعة، وبناء التواصل

بين أفرادها، يقوم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، مما يساهم في تطوير مهاراتي التعاون والعمل ضمن مجموعات لديهم.

### أولاً : تقسيم فرق العمل

على الميسّر أن يقوم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل ليجعل عملية التواصل بين أفراد المجموعة ممكنة ومريةحة، وتنظيم جلوس المشاركين في القاعة يمكن أن يكون على عدة أشكال منها :

- على شكل حرف U التي تمكّنه من رؤية الجميع والبقاء على تواصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، ولكن هذا الشكل يصعب عملية القيام بعمل مجموعات من دون إعادة ترتيب جلوس المجموعة، كما أنه يحدّ من قدرة القاعة على احتواء عدد كبير من المشاركين.

- شكل مشط السمكة يمكن الميسّر من رؤية جميع المشاركين والتحرك بينهم، ويبيّن على الاتصال بالجميع، ولكن هذا الشكل لا يسمح للمشاركين من رؤية بعضهم جمِيعاً ويصعب عملية القيام بعمل مجموعات من دون إعادة ترتيب جلوس المجموعة، ويحدّ من قدرة القاعة على احتواء عدد كبير من المشاركين.

- شكل دائرة يضفي على المشاركين جوًّا من الاسترخاء ويعزّز فرص التفاعل بينهم ويجعل الميسّر يبدو وكأنّه جزءاً لا يتجزأ من المجموعة ويسمح للمشاركين برؤية بعضهم البعض وإجراء الأنشطة بسهولة حيث لا تكون هناك عوائق بين المشاركين. وعدم وجود شيء ما يفصل فيما بينهم، يمكن أن يحافظ على تركيز وانتباه الجميع، ولكن في هذا الشكل يصعبأخذ الملاحظات والكتابات بسبب عدم وجود ما يمكن الاتكاء عليه، كما وأنّ لهذا الشكل صفة يمكن أن تكون سلبية واجهائية في أنّ وهي أنها تجبر الخجول أو تحرجه من خلال أجباره على المشاركة أو تنبه عنها وعن المبادرة لأنّ الجميع يراه، وهنا يأتي دور الميسّر الناجح الذي يتمكّن من تشجيع الخجول من دون إحراجه أو ممارسة ضغط عليه.

- شكل حلقات الدرس ومن إيجابياته أنه ناجح على صعيد العمل الجماعي ومن سلبياته أنه يجعل المساحة التي تشغله الطاولة واسعة ولا يسمح للمشاركين أن يبقوا على تواصل الدائم مع بعضهم البعض.
- كما أنه على الميسّر أن يتأكّد من أنَّ الوقت المخصص للتدريب كافٍ وعليه أن يعطي كل فقرة حقها من الوقت بشكل يسمح لكل فرد من المشاركة والاكتفاء من المعلومات التي تدور خلال الجلسة. كما عليه بأن يتأكّد من أنَّ الوقت المخصص للمحاور المطروحة ليس أطول مما هو مطلوب.

## ثانياً : تحديات وصعوبات

تواجده الميسّر صعوبات تتعلّق بالشخصيات التي يتعامل معها، وبالموافق السلبية التي تنتّج عن طبيعة الاشخاص المشاركين في ورشة العمل التي يقوم بتيسيرها.

### 1. أنواع الشخصيات في المجموعة

ت تكون كل مجموعة من عدد من الأفراد الذين لا بدّ أن يكونوا ذوي أنماط سلوكيّ مختلفة، وهو شيء على الميسّر أن يدركه تماماً لكي يتمكّن من التقرّب من الجميع من دون حوارق. ومن أنماط السلوك هذه ذكر:

- المتمسّك برأيه : هو الذي يحاول فرض رأيه ويرفض تقبّل النّفّض
- غير المشارك بالحوار: يمكن أن يكون شخص خجول يعجز عن الإفصاح عن رأيه، أو المتعالي على باقي أعضاء المجموعة، أو غير المهتم.
- المشاكس أو المعترض : هو الذي يحاول دائمًا رفض المطروح ويقدم رأيه من دون عناء.
- سريع الرد : هو الذي يجيب من دون تفكير ويمكن أن يطلق أحكام غير مدروسة مما يؤدي إلى بلبلة.
- الثرثار أوالمشاغب : يخرج عن نطاق الموضوع ويسبّب بالتشويش على الآخرين.

- الراغب في المساعدة : وهو الذي يشارك ضمن حدود معينة ويعلن عن رغبته بالتعاون.
- الذكي : يمكن أن يفيد بالإضافة على بعض المواقف، أو يمكن أن يطرح أسئلة خادعة فيها براعة وحيلة.

## 2. القيم السلبية لدى الأفراد

توجد صعوبة في العمل في جو مشحون بالانفعالات السلبية، وهذا يحتاج إلى مهارات متعلقة بإدارة المواقف الصعبة التي لا بد للميسّر أن يتمتع بها للوصول إلى الأهداف المنشودة، ومن هذه المواقف :

### \* حدة العواطف وردود الفعل الانفعالية

- من أبرز الموانع التي تحول دون وصولنا إلى تحقيق حوار جماعي بين الناس هو حدة العواطف الجياشة. أحياناً يطرح الناس آراءهم بصورة حادة قاطعة تخلط ما بين حاجاتهم الفعلية أو طموحاتهم ومخاوفهم وبين كلامهم عن الناس وعلاقاتهم بهم. وقد يكون بعض الناس هجوميين، وينفجرون غضباً ، وقد يكون الناس متوترین في أحاديثهم.
- من الضروري في هذه الحالة المساعدة على إقامة حوار يركز على الموضوع من جهة، ويشير إلى الناس بطريقة محترمة مهذبة ورفقة، من جهة أخرى.
- إن التعامل بصورة شفافة مع الناس يساعد على أن يتعاملوا هم بشكل جيد وشفاف مع عواطف الآخرين.
- الهدوء ودماثة الخلق والطيبة من الصفات التي تساعد كثيراً في تجاوز العواطف السلبية المختلفة التي تنشأ في التفاعل بين الناس.

### \* التخدق ووصف الآخرين سلبياً

- يبني مختلف الناس وصفهم الخاص لعلاقاتهم حين يدخلون في صراع مع الآخرين. التفوق أو التخدق في موقع متحصنة من التصورات التي لا يريد

البعض التحول عنها أو النظر إليها من زاوية جديدة هو مانع آخر للحوار. ربما يسرد الناس حكاياتهم بطريقة تجعلهم يمنعون موافقهم طابعاً إيجابياً بينما هم يمنعون مواقف الآخرين طابعاً سلبياً. (على سبيل المثال، أنا على صواب وهو/هي على خطأ).

• على الميسّر أن يفهم جيداً بأن الناس لا يتمتعون جميعاً بتفكير مرن وخلق، ولكنهم يريدون أن يكونوا محط احترام وتقدير الآخرين.

• من هنا أهمية التركيز على رغبة الناس في ذلك عبر السعي لفهم الجميع وفهم أحدهم الآخر وهو ما يمهد الطريق لمزيد من المرونة وكسر الجمود.

• فهم المُيسّر أحاسيس المشاركين وعواطفهم وأفكارهم يساعده في زيادة شعور المشاركين بمشاعر بعضهم كما زيادة مرونتهم.

#### \* التوترات والصراعات

• من المتوقع دوماً أن تنشأ لدى أي مجموعة بشرية من أفراد مختلفين، مهما كان حجمها وطبيعتها، توترات وخلافات. وهذا ينطبق أيضاً على مجموعات التركيز وخصوصاً الورش الحوارية التي نريد تيسير عملها.

• قد يستخدم البعض أساليب تواصل غير سلمية أو غير إيجابية تتراوح في حدتها وفظاظتها.

• قد يتم استخدام نوع من العذوان اللفظي والشتم وهو ما قلل وندر.

• قد يتم اللجوء إلى نوع من السلبية والرفض أو الإهانة غير المباشرة.

• وقد يلجأ البعض إلى محاكمة الآخر، أو لومه بشدة بحيث يشعر بالذنب.

• قد تلقى أحياناً ملاحظات جارحة أو مؤذية.

#### هنا يجب المحافظة على :

• وعي تام بكل ما يدور

- متابعة المشهد لتقدير مدى نجاح أسلوب الميسّر في تحويل التواصل إلى سياق إيجابي سلمي.
- مساعدة المشاركين على تجنب التواصل السلبي وتخفيف حدة التوتر بنوع من الكياسة وبصورة غير مباشرة وبهدوء.
- الابتعاد عن الإتهام وعدم إلقاء اللوم أو القيام بالتهديد وعدم إصدار الأحكام القاسية.
- تجاوز بعض أنواع التوتر والعنف الخفيفة من خلال عدم إيلانها أهمية بحيث تتجاوزها المجموعة بصورة عفوية.
- تذكير المجموعة بالقواعد الأساسية لتنظيم المحادثات فيما بين أفرادها في حال اختاروا هم هذه القواعد.

#### \* الانحياز

- الشرط الحاسم لخلق الثقة بين ميسّري الحوار وبين المشاركين هو مدى ثقفهم الفعلية بأنّ الميسّرين يتّبّدون وبمعنى الكلمة الحرفي بقيمة عدم الانحياز.
- من المهم أن يرى المشاركون بوضوح عدم تفرقة الميسّر بين شخص وآخر.
- من المهم الفصل بين قيم وموافق وتصورات الجميع وبين الحوار الذي يقوم الميسّر بتسييره.
- القيادة الحوارية الكفوءة تكون ناعمةً مع الناس ودقيقة في عكس الحوار وما يقال.
- لا يجب أن يكون الميسرون باردين وغير مكتئفين، على العكس من ذلك يجب إظهار صدق وتوّق إلى فهم ما يريد الناس إرساله من رسائل إلى أنفسهم وإلى الآخرين.
- إنّ فهم الميسّر لوجهة نظر الناس وكل الآخرين لا تعني بالضرورة أنه يتفق معهم وليس من المهم الاتفاق معهم أو لا؛ لأنّ القصد تسهيل الحوار فيما بينهم.

## إضاءةً:

لا أحد يملك المعرفة الكاملة، كل منا لديه ما يعطيه، كل منا لديه ما يأخذ، الناس يتعلمون من بعضهم، فلا بد من الابتعاد عن الأحكام المسبقة والدخول في الحوارات بنوايا حسنة، لتسهيل التبادل والتعلم.

### ثالثاً: اتخاذ القرارات

#### 1. أهمية الوصول إلى القرار بالإجماع :

تفوق دائماً القرارات التي تنتج عن الإجماع على القرارات المنفردة التي يأخذها أبرز أعضاء المجموعة وحده، على الرغم من احتياج المجموعة حينها لوقت أطول وصبر أكثر.

لأن المجموعة بهذه الآلية يستطيع أن يولد عدداً أكبر من الاختيارات ويقيّمها بطرق واقعية. عادة ما يوجد التزام أعمق وأصدق من جانب أعضاء المجموعة نحو تنفيذ القرارات لطالما سمعت آرائهم وتم نقاشها ودراستها، حتى بعد مغادرتهم للجتماع يحافظون على قناعتهم أن ما توصلوا إليه من قرارات أفضل ما يمكن الوصول إليه، وأنهم جزء منه.

#### 2. تقنيات الوصول إلى الاجماع :

إضافة إلى الوقت الكافي لصنع قرار جيد ومناسب، والتحلي بالصبر، هناك عدد من الخطوات التي تساهم في الوصول إلى قرار بالإجماع على قائد المجموعة اتباعها :

- تشجيع أعضاء المجموعة جمِيعاً على أن تكون لديهم فرصة كاملة للتعبير عن رأيهم، ومن المهم جداً توفير أجواء من الثقة والاحترام المتبادل بين جميع المشاركون ليعبروا عن اهتماماتهم
- لا يجب أن يتم إسكاتهم أو فرض رأي الميسَر كقائد للمجموعة إن لم يكن موافقاً على ما يتم طرحه.

- من المهم توفير أجواء إيجابية ليعبر المشاركون بحرية عن آرائهم ويضمن اتساع مجال الاتفاق. هذا التشجيع يقود المجموعة ويشعرهم بأهميتهم علىأخذ زمام المبادرة وتحمل المسؤولية في التأثير على حياتهم ومجتمعاتهم المحلية وبيئتهم من أجل حياة أكثر سعادة واحتراماً للجميع تضمن حقوقهم بالعيش الكريم.
- التأكيد على الإيجابيات الموجودة في المجموعة من خلال تعزيز نقاط القوة لديهم وتحفيز المشاركون على الاستمرار في العمل بفعالية، وتذكيرهم بالنجاحات التي حققوها مسبقاً في عملهم كفريق.
- من المهم مناقشة السلبيات المطروحة من قبل البعض.
- من المهم نقاش تخوفات المشاركون والعقبات التي يرونها ممكنة خلال تنفيذ قرار ما وعدم التفاصي عنها وإشعارهم أنها غير منطقية. فالعديد من المشاركون يقدرون فرصة التعبير عن تحفظاتهم ومخاوفاتهم، وعليه يبدأ الأعضاء في التفكير بأسلوب إيجابي مما يقودهم إلى تقديم اقتراحاتهم حول كيفية حل المشاكل.
- من المهم الاستمرار في تلخيص نقاط الاتفاق من خلال التركيز على التفاعل الذي تقوم به المجموعة تجاه الإجماع على الرأي عن طريق التلخيص المستمر للنقط التي يتفق عليها جميع الأعضاء، حتى يجد الميسّر أنه وصل إلى نقطة تبدو عندها أن جميع المشاكل والاختلافات تبدلت، حينها تبدأ المجموعة برأوية نتيجة التعاون فيما بينهم والذي أوصلهم إلى الاتفاق.
- من المهم توزيع المعلومات إن وجدت، أو عرضها شفويًا من قبل الميسّر للأعضاء المشاركون في الاجتماع.
- يجب على الميسّر أن يشرك أعضاء المجموعة في القيادة كونه العضو الأول بين أعضاء متساوين، آخذاً في عين الاعتبار أهمية الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة.
- من المهم خلال الاجتماعات، وورش العمل إعطاء جميع أعضاء المجموعة الفرصة للتعبير عن رأيهم بطريقة تتفق عليها المجموعة أي (عقد متفق عليه)، يؤكّد العقد احترام المجموع للكل.

• يتم اتخاذ القرارات بالإجماع بعد أن تقوم المجموعة بدراسة النتائج المحتملة للقرار على جميع أعضاء المجموعة الذين سوف يتأثرون به وعلى عمل المجلس وأهدافه.

• يجب أن يتم التعامل مع المشاورات التي تتم بين المجموعة بموضوع معين دون مهاجمة الشخص الذي طرح الفكرة، وعلى أعضاء المجموعة التحلّي بسعة صدر عالية والسماح بتعبير الجميع عن مشاعر الغضب أو الفرح ما دامت الإساءة غير واردة.

• يجب حتى أعضاء المجموعة على التعامل مع الخلافات إن وجدت من خلال السماح للغاضبين بالتعبير عن آرائهم ومساعدتهم في حل الإشكال. يوافق الجميع على الحل حينما يشعرون أنهم جزء من الحل المتفق عليه.

• يجب إذا انتهى وقت الاجتماع أو ورشة العمل ولم ترغب المجموعة بالتأخر أكثر أو المتابعة لتحقيق الهدف الذي اتفق على أخذ قرار حالاً، يحدد أعضاء المجموعة موعداً جديداً لمواصلة النقاشات بصورة نشطة وفعالة.

• في حال تمت الموافقة على قرار معين بدون وجود جميع أعضاء المجموعة، يتم اعتبار القرار المتخذ مؤقتاً حال اكتمال العدد وعرض القرار على الجميع وأخذ موافقتهم لضمان الالتزام التام من الجميع تجاه الجميع.

#### إضاءة :

ينطلق العمل المجتمعي من فلسفة التعلم القائمة على السعي المشترك لإيجاد حلول للمشكلات وإسماع «صوت الذين لا يسمع صوتها»، وعليه من المهم مشاركة الناس الإيجابية للتعرف والبحث والعمل معاً على إيجاد الحلول وإقرارها.





### ثالثاً : تمارين

#### التمرين الأول : التعارف

الهدف :

للتعارف وكسر الجليد

شرح التمرين : تشكيل ثلاثة مجموعات.

يقوم كل مشارك في ورشة العمل بالتعريف بنفسه فيجيب عن الأسئلة التالية :

- ما إسمك، وما معناه؟ ومن اختاره لك؟
- هل تحب اسمك أم أنك تفضل لو كان غير ذلك؟ حدد ما هو
- عرف بنفسك (الوظيفة، الدراسة ... )
- لماذا أنت هنا؟ وما هي توقعاتك من ورشة العمل هذه؟

#### التمرين الثاني : الاستماع

الهدف :

تعريف المشاركين على عناصر (الاستماع)

شرح التمرين : تشكيل ثلاثة مجموعات.

ضمن المجموعة يحدد دور لكل شخص : مستمع، متحدث، ملاحظ.

المستمع : يختار موضوع أو وجهة نظر.

المتحدث : يتحدث عن الموضوع المختار من قبل المستمع لمدة خمسة دقائق، ويقدم الحجج لوجهة النظر التي لا يتفق معها المستمع.

على المستمع : تطبيق الاستماع الفعال.

بينما يتكلم المتحدث، يجب :

إعادة صياغة ما يقوله المتحدث.

التحقق من أجل التعلم أكثر حول وجهة نظر المتحدث.

اقرار مشاعر المتحدث.

ما يجب تجنبه :

ذكر وجهة نظر خاصة.

انتقاد ما يقوله المتحدث.

محاولة تصحيح المتحدث.

الملاحظ : عليه أن يلاحظ ويعطي الملاحظات.

بينما يتكلم المتحدث، يبحث الملاحظ عن مدى حسن إعادة الصياغة من قبل المستمع، والتحقق وعكس مشاعر المتحدث.

بعدما ينتهي المتحدث، يعطي الملاحظ الملاحظات للمستمع عن مدى حسن إعادة الصياغة.

المتحدث : بعد إعطاء الملاحظات من قبل الملاحظ، يتشارك مع المستمع برأيه حول مدى حسن استماعه لحديثه.

الهدف :

تعريف المشاركين على عناصر التواصـل

شرح التمرين :

يفـف المشاركون في صـفين مـتفـاـبـلـيـن يـتـبـادـلـون كـرـة ثـم كـرـتـيـن ثـم ثـلـاث كـرـات وـهـكـذـا دـوـالـيـك ...

حين يـصـبـح عدد الطـابـات أـكـبـر مـا يـمـكـن لـالمـشـارـكـيـن تـلـاقـفـهـ، يـنـتـهـي التـمـرـين بـأـسـلـةـ حـول اـنـطـبـاعـاتـ المـشـارـكـيـن حـولـ الـلـعـبـةـ لـاـحـولـ أـدـاءـ بـعـضـهـمـ الـبعـضـ، وـيـطـلـبـ منـهـمـ الـاجـابـةـ عـنـ الـأـسـلـةـ التـالـيـةـ :

ما هي عـلـاقـةـ هـذـهـ الـلـعـبـةـ بـالـتـواصـلـ ؟ -

هل هـنـاكـ صـعـوبـةـ فـيـ تـلـقـيـ الـكـرـاتـ، وـمـنـىـ ظـهـرـتـ هـذـهـ الصـعـوبـةـ ؟ -

ما هي الأـسـبـابـ التي أدـتـ إـلـىـ هـذـهـ الصـعـوبـةـ ؟ -

ثـمـ يـوـضـحـ الشـبـهـ بـيـنـ هـذـهـ الـلـعـبـةـ وـعـلـمـيـةـ الـاتـصـالـ :

الـمـرـسـلـ هوـ مـنـ يـرـمـيـ الـكـرـةـ -

الـمـتـلـقـيـ هوـ مـنـ يـتـلـقـيـ الـكـرـةـ -

الـرـسـالـةـ هيـ الـكـرـةـ -

فـكـماـ جـرـىـ فـيـ الـلـعـبـةـ، يـتـلـقـيـ الـفـرـدـ عـدـةـ رـسـائـلـ فـيـ الـوقـتـ نـفـسـهـ، وـفـيـ بـعـضـ الـاحـيـانـ تـكـوـنـ هـنـاكـ صـعـوبـاتـ وـعـوـائـقـ خـارـجـيـةـ تـحـولـ دـوـنـ وـصـولـ الـرـسـالـةـ بـشـكـلـ فـعـالـ.

## التمرين الرابع : حل الخلافات

### الأهداف :

تحديد أسباب متعددة للخلاف.

تحديد مواقف مختلفة تجاه الخلاف.

إكتساب طرق لحل الخلاف

### شرح التمرين :

- توضع وجهتا أو ثلاث وجهات نظر مختلفة، ويقسم المشاركون الى مجموعات.

- تأخذ كل مجموعة وجهة النظر التي لا توافق عليها وتقوم بالبحث عن أسبابها، وتدفع عنها، وهو ما يساهم في رؤية الخلاف من وجهة نظر الآخر.

- يتم إقتراح حلول جديدة بالمشاركة مع الآخر، ثم تناقش أمام المجموعة.

- وتنكتب لائحة تلخص الأسباب الأبرز لحدوث الخلافات التي تم البحث فيها، ولائحة بالحلول الممكنة والاكثر إقناعاً.

## التمرين الخامس : التمييز بين المصالح والمواقف

### الهدف :

إدراك أهمية تحديد المصالح، والفصل بين المشاعر وال حاجات.

### شرح التمرين :

تُقسم المجموعة إلى ثلاث أو أربع مجموعات صغيرة، وتحضر بطاقةتين لكل ثالثي، يأخذ أحدهم الأولى وفيها رسالة تقول: أن حرباً نووية ستقع قريباً، وأمرك مريضة جداً ، ولا يشفى إلا شرب عصير البرتقال».

والثانية للشخص الثاني تتضمن التالي : ستفع حرب نووية قريباً، وأمرك جد مريضة، ولا يشفىها إلا أن تضع على جبينها بعضاً من قشور البرتقال».

ونضع لكل ثالثي برتقالة واحدة على طاولة مشتركة. ونكلف أشخاصاً من المجموعة بالمراقبة. من الممكن أن نوحى لهم بالمفاوضات إذا احتمل الخلاف.

#### مرفق / استبيان تقييم :

- ماذا استفدت من ورشة العمل
- ما هي المهارات التي اكتسبتها/ وما هي الأسئلة الجديدة عندك ؟
- ما هي المهارات التي سستخدمها في عملك بعد الورشة ؟
- ما هي مشاعرك بعد انتهاء الورشة ؟
- تقييمك لورشة العمل
- ما هي المهام والنشاطات التي وجدتها أكثر فائدة؟ ولماذا ؟
- ما هي المهام والنشاطات التي لم تكن مفيدة، أو كانت أقل فائدة مما توقعت ؟
- لماذا ؟
- ما هي اقتراحاتك لتحسين ورشة العمل وتطويرها ؟



إصدار مركز الكواكب للتحولات الديمقرطية.  
[www.kawakibi.org](http://www.kawakibi.org)

تونس : مركز الكواكب للتحولات الديمقرطية

تاريخ الإصدار: 2012

الحجم : 36 صفحة 15/21 صم.

الورق : 90 غ (الداخلي) + 350 غ (الغلاف)

الطبعة : الأولى.

الصور : مركز الكواكب للتحولات الديمقرطية.

الإعداد و الإخراج الفني : أنيس منزلي /

ALPHAWIN STUDIO - anismenzli@hotmail.fr

سحب من هذا الكتاب 200 نسخة في طبعته الأولى.

© جميع الحقوق محفوظة

لمركز الكواكب للتحولات الديمقرطية - تونس

