

Al Badeel for Studies and Research



مركز البديل للدراسات والأبحاث

بناء قدرات الأحزاب السياسية

(تقرير حول الورش التي نفذت في مادبا، الكرك، المفرق، لكواد الحزبية)

(٩/١٠ - ٢٠١١/١٢/١٠)

إعداد:

مركز البديل للدراسات والأبحاث

مراجعة وتقديم
جمال الخطيب

عمان - الأردن

٢٠١١

مُحْفَوظَةٌ جَمِيعُ حَقُوقِ

الطبعة الأولى

١٤٣٣ هـ - ٢٠١١ م

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(٢٠١١/١٢/٤٣٧٣)

بيانات النشر: مركز البديل للدراسات والأبحاث - عمان - الأردن - جميع الحقوق محفوظة
لدى المؤلف ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه دون إذن مسبق من الناشر

مركز البديل للدراسات والأبحاث

عمان - تلاع العلي - حي البركة - عمارة الهضاب رقم ٢٧ - ط - ٢

هاتف : ٥٦٧٤٨٠٤ ٦ ٩٦٢ - فاكس ٥٦٧٣٨٤٠ ٦ ٩٦٢

موبايل : ٦٠٩٢١٢٥ ٧٩ ٩٦٢

E-mail: info@albadeeljordan.org

www.albadeeljordan.org

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٥	- تقديم.....
٧	- الملخص التنفيذي.....
١١	- ملحق الأوراق التدريبية
١١	• الورقة التدريبية الأولى..... - "مهارات الاتصال والتواصل في الأحزاب السياسية" جمال الخطيب/ باحث ومدرب- المدير التنفيذي- مركز البديل للدراسات.
١٨	• الورقة التدريبية الثانية..... - " بناء القدرات " د. عاكف المعاينة/ باحث ومستشار بقضايا المرأة وحقوق الإنسان.
٢٢	• الورقة التدريبية الثالثة..... - "بناء التنظيم ومهاراته" د. نظام عساف/ ناشط ومدرب- مدير مركز عمان لدراسات حقوق الإنسان.
٢٥	• الورقة التدريبية الرابعة..... - "فن التعامل مع الآخرين" أ. فارس شديفات/ ناشط في الحراك الشبابي ومدرب.
٣٦	ملحق التغطية الإعلامية للمشروع في الصحف المحلية (نماذج).....

التقرير الختامي

الورش التدريبية حول بناء قدرات الأحزاب
في محافظات منتقاة للكوادر الحزبية اليسارية
(في الفترة ما بين ٩/١٠ - ١٠/١٢/٢٠١١)

- اسم المشروع: تمكين الأحزاب السياسية اليسارية في الأردن
- مواقع تنفيذ المشروع: (مأدبا، الكرك، المفرق)
- زمان تنفيذ الأنشطة: ٩/١٠ - ١٠/٢٩ - ٢٠١١/١٢/١٠
- عدد المشاركين: ٦٠ حزبي
- الأوراق التدريبية المقدمة: ٤ أوراق تدريبية
- طاقم المركز المشارك : ٣
- محتوى التدريب:
- استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا الإعلام في الأحزاب
- آثار الشخصية الكارزمية والتاريخية في الحزب
- التشبيك
- الاجتماعات
- بناء التنظيم - الحزب
- تطوير البنى والهيكل الداخلية في الحزب
- إدارة الاجتماعات وآلية كسب الثقة من الجماهير
- مهارات التفاوض واتخاذ القرار وأثرها على الأحزاب
- نماذج قدمها المشاركون (عرض الرسائل وتوجهات الحزب على الجمهور)
- السبل الكفيلة بتوسيع المشاركة الشعبية
- البيروقراطية والروتين في الأحزاب
- الحوار مع الآخر وأهمية التعايش ونبذ العنف والسلم الأهلي
- بناء القدرات الإعلامية في الحزب

تقديم

يطلق مركز البديل للدراسات والأبحاث، مشروع بناء قدرات الأحزاب وتمكينها من خلال تدريب كوادر الأحزاب على مهارات مختلفة سواء بناء القدرات وتطوير مهارات الاتصال والتشبيك، وكذلك تطوير المهارات التنظيمية للأحزاب، طامحين إلى خلق قيادات شبابية حزبية تؤمن بالتعددية السياسية واحترام الرأي والرأي الآخر والشفافية ومحاربة أوجه الفساد، وتؤمن بآليات العمل الديمقراطي، وتتواصل مع عموم المجتمع المدني وتعزز من حضورها بين الجماهير وتحفز المواطنين من المشاركة الفاعلة وتقدم برامج على مختلف الصعد تتسجم مع طبيعة المرحلة وتخرج من الخطاب التقليدي، وتبني تنظيمها ومنظمتها على أسس علمية وعملية آخذة بعين الاعتبار الثقافة المدنية وحقوق الإنسان. إن من أبرز مظاهر أزمة القوى والأحزاب السياسية الأردنية ضعف وانحسار قاعدتها الشعبية رغم مرور قرابة العقدين على وجودها العلني ولا زالت تستند في كل نشاطاتها على النخب السياسية والاجتماعية، وبعضها لا يزال يركز على العشيرة والعائلة، لذلك فإن ديمقراطية الحياة الداخلية في الأحزاب وتفعيل دورها في المجال العام وتمكينها من مهارات مختلفة قضية مهمة على طريق الإصلاح.

ونهدف من خلال هذا المشروع أيضا إلى تعزيز الحرية وقيم الديمقراطية داخل الأحزاب، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المرأة والشباب في الأحزاب السياسية، وصنع القرار وتعزيز فهم العمل الديمقراطي والحكم الرشيد، ودور القانون وحرية تعبير. إن ذلك من شأنه تأهيل وتدريب كوادر الأحزاب السياسية ليصبحوا قادة سياسيين داخل أحزابهم. كما نأمل أن يتم تطبيق عملي للمتدربين المشاركين في المشروع بعقد ورش عمل مشابهة داخل أحزابهم، حول المواضيع التي تم مناقشتها وتعلمها في التدريب. إن البيئة الاجتماعية وفترة الأحكام العرفية إضافة إلى الخلل المناط بالأحزاب نفسها أدت إلى عزوف المواطنين عن الانضمام إلى الأحزاب، وما زالت تشكل عقبة لا يستهان بها مما يستدعي تكثيف العمل والتدريب بما يتلاءم مع المعطيات الحالية. إننا نأمل في مركز البديل للدراسات أن يساهم محتوى هذه الفعاليات من ندوات وورش عمل في تحقيق الأهداف المرجوة، والتي من شأنها أن تحفز الأحزاب وتدفعها قدماً وإلى الأمام.

الملخص التنفيذي

مدخل:

عقد مركز البديل للدراسات والأبحاث في ثلاث محافظات منتقاة وهي: مادبا والكرك، والمفرق ثلاث ورش تدريبية في الفترة ما بين ٩/١٠ - ١٠/١٢/٢٠١١، لتمكين وتدريب كوادر الأحزاب السياسية على مهارات مختلفة في إطار مشروع بناء قدرات الأحزاب، ونسعى من خلال هذا المشروع إلى تمكين و بناء مهارات الأحزاب في جوانب متعددة من آليات الاتصال والتشبيك، والتفاوض، وتنظيم الاجتماعات، وغير ذلك، كما ويهدف المشروع إلى إبراز قيادات شبابية و حزبية تؤمن بالتعددية السياسية واحترام الرأي والرأي الآخر وترقى إلى الشفافية ومحاربة أوجه الفساد، وتؤمن بآليات العمل الديمقراطي، وتتواصل مع عموم المجتمع المدني، وتعزز من حضورها بين الجماهير، وتحفز المواطنين على المشاركة الفاعلة، وتقدم برامج على مختلف الصعد تتسجم مع طبيعة المرحلة وتخرج من الخطاب التقليدي، وتبني تنظيمها ومنظمتها على أسس علمية وعملية آخذة بعين الاعتبار الثقافة المدنية وحقوق الإنسان.

رؤية المركز:

في افتتاح الورش التدريبية الثلاث أشار جمال الخطيب المدير التنفيذي للمركز في كلمته إلى رؤية المركز وتطلعاته من خلال هذا المشروع فقال: إن من أبرز مظاهر أزمة القوى والأحزاب السياسية الأردنية ضعف وانحسار قاعدتها الشعبية رغم مرور قرابة العقدين على وجودها العلني ولا زالت تستند في كل نشاطاتها على النخب السياسية والاجتماعية، وبعضها لا يزال يرتكز على العشيرة والعائلة، لذلك فإن ديمقراطية الحياة الداخلية في الأحزاب وتفعيل دورها في المجال العام وتمكينها من مهارات مختلفة قضية مهمة على طريق الإصلاح.

وأضاف "نسعى إلى تعزيز الحرية وقيم الديمقراطية داخل الأحزاب، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المرأة و الشباب في الأحزاب السياسية، وصنع القرار و تعزيز فهم العمل الديمقراطي والحكم الرشيد، ودور القانون وحرية التعبير، سيما وإن البيئة الاجتماعية وفترة الأحكام العرفية إضافة إلى الخلل المناط بالأحزاب نفسها أدت إلى عزوف المواطنين عن الانضمام إلى الأحزاب وما زالت تشكل عقبة لا يستهان بها مما يستدعي

تكثيف العمل والتدريب بما يتلاءم مع المعطيات الحالية.

المادة التدريبية الأولى (وسائل الاتصال وفنونه):

قدم المدرب جمال الخطيب عرض وتمرينين تدريبيين لوسائل الاتصالات الحديثة وأنواعها وأهميتها ومعيقاتها وكيفية استفادة الأحزاب من تكنولوجيا المعلومات لتوسيع قاعدتها الشعبية وتطوير آليات عملها. وضرورة استخدام وسائل الاتصال من تويتر وفيس بوك ومواقع الكترونية كبديل لوسائل الاتصال التقليدية، وأثرها على الجانبين الأمني والسياسي، والعمل على خلق منتديات ومنابر حوارية وتوعية المواطنين على رسالة الحزب، وبالتالي ماهية الرسالة ومضمونها وعناصرها وسرعة وصولها وآليات إيصالها، وشروط العرض من إنصات وتركيز وانتباه والتغذية الراجعة، كما تم عرض الإيماءات الجسدية في فن الخطابة والعلاقة بين المرسل والمستقبل في إطار التراسل. وقد تم التركيز على عوامل الاتصال من حيث:

- المضمون: ما الذي يتم نقله وتوصيله؟ تعليمات؟ أفكار؟ أساليب؟ أسئلة؟
- العناصر: من يقوم بالاتصال؟ وماذا يقولون؟ وإلى من؟
- شبكة العمل: ما هي القنوات الحالية للاتصال؟ وفي أي اتجاه تعمل؟
- ما هي كثافة الشبكة؟

المادة التدريبية الثانية (بناء القدرات):

قدم الدكتور عاكف المعاينة، الباحث والمدرّب عرضاً تدريبياً للمشاركين حول بناء القدرات وتعزيز وإدامة قدرة الأشخاص ومنظمات المجتمع المدني ككل لإدارة شؤونهم بصورة ناجحة من خلال عدة عوامل أهمها التدريب والتعليم وكسب الخبرات ومهارات التواصل والاستفادة من الموارد المجتمعية من خلال التدريب لتنمية المهارات وتنمية القدرات المؤسسية وذلك بتمكينهم من تحديد المشكلات وتقييمها وتحليلها وإيجاد الحلول لها، كما عرض أساليب نجاح بناء القدرات من خلال: السياسات، وهي الخطوة الهامة في بناء القدرات وذلك بضرورة إيجاد سياسات عامه مثل إيجاد قانون انتخاب عصري يلبي مطالب الجميع ومراعاة النزاهة ومعاييرها، وكذلك من خلال الأفراد باعتبارهم العنصر الأساسي في عملية بناء القدرات، إضافة إلى أساليب القيادة والتفاوض حيث هناك أساليب كثيرة للقيادة أهمها ما يعرف بالقيادة الكاريزمية أو التأثيرية وترتكز على الصفات التي يتمتع بها الشخص، واستعرض دور الجماعات الضاغطة والتعريف بها وباحثياتها وعرض فنون إدارة الاجتماع وإدارة الحوار والطرح وكذلك التدريب على مهارات يجب أن يتسلح بها الحزبي في إدارة الوقت وموضوع الحوار والرد على المداخلات، كما

عرض آليات اتخاذ القرار باعتباره مسألة مرتبطة بثقافة ومعرفة الشخص المعني في اتخاذ القرار وهي مسألة مرتبطة بقدرة الشخص على اتخاذ قرار معين في مسألة مطروحة ففي بعض الأحيان يتطلب الأمر اتخاذ قرار في نفس الوقت وهذه مسألة خطيرة جداً إذا لم يكن متخذ القرار على دراية.

المادة التدريبية الثالثة (بناء التنظيم ومهاراته):

قدم في الجلسة الدكتور نظام عساف مدير مركز عمان لدراسات حقوق الإنسان مادة تدريبية حول بناء التنظيم والمهارات المتصلة بذلك، مستعرضاً أهداف الحزب ومبادئه، والتوازن في الهيكل التنظيمي وفي هذا السياق بين أهمية إعداد الهياكل التنظيمية مثل تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية والفرعية والمساعدة وتوزيع المهام وتجانسها وتكاملها في اللجان والوحدات التنظيمية، كما عرض الهياكل الحزبية وترتيباتها ومبدأ التسلسل القيادي، والصلاحيات التنظيمية المرتبطة بنوعية المهام والقيادة الكفاء للأعضاء، ومبدأ الفصل بين السلطات الحزبية، كما بين مبدأ التحديد والتفويض والاتصالات الرأسية والأفقية، إضافة إلى مبدأ تلازم المسؤولية والمحاسبية، كما بين مبدأ التحديد والتفويض والاتصالات الرأسية والأفقية، إضافة إلى مبدأ تلازم المسؤولية والمحاسبية، كما بين دور الإعلام المجتمعي في الحركات الشعبية، وتطور وسائل الإعلام.

المادة التدريبية الرابعة (فن التعامل مع الآخرين):

قدم الأستاذ فارس شديفات، الباحث والمدرّب عرضاً تدريبياً للمشاركين حول فن التعامل مع الآخرين وأساليب التشبيك والتفاوض وتعزيز وإدامة قدرة الأشخاص ومنظمات المجتمع المدني ككل لإدارة شؤونهم بصورة ناجحة من خلال عدة عوامل أهمها التدريب والتعليم وكسب الخبرات ومهارات التواصل والاستفادة من الموارد المجتمعية من خلال التدريب لتنمية المهارات وتنمية القدرات المؤسسية وذلك بتمكينهم من تحديد المشكلات وتقييمها وتحليلها وإيجاد الحلول لها، كما عرض أساليب التشبيك، والمهارات المتصلة بذلك من وظائف تتمثل في تقوية الروابط بين المراتب والهيئات والاستفادة من الخبرات، وبين المدرّب فارس شديفات دور الجماعات الضاغطة والتعريف بها واحتياجاتها. وعرض لفنون إدارة الاجتماع وإدارة الحوار وكذلك المهارات التي يجب أن يتسلح بها الحزبي في إدارة الوقت وموضوع الحوار والرد على المداخلات.

الحوار والنقاش:

وفي نهاية الورش التدريبية دار حواراً بين المشاركين أنفسهم لتبادل الخبرات ومناقشة الهموم الحزبية الناتجة عن الآليات المتبعة بالأحزاب، ومن أبرزها: ضرورة

تطوير وسائل الاتصال داخل الأحزاب مع تطور التكنولوجيا وأثار استخدام الإنترنت في الحوار الداخلي والتعاطي مع الجمهور، وسلبيات الإعلام الورقي، وضرورة تجديد القيادات ودفع الشباب نحو القيادة وتطوير برامج الأحزاب وأدبياتها بما ينسجم مع طبيعة المرحلة، وأهمية التشبيك، وفي الشأن الحزبي: تخفيف المراتب الحزبية والهياكل التنظيمية ليكون الحزب أكثر فاعلية وأقل بيروقراطية، وأهمية تحديد المسؤوليات بفصل السلطات، وأهمية المشاركة في كافة مفاعيل الحياة السياسية، وتدريب كوادر الأحزاب على فنون التفاوض ومهارات القيادة وصناعة القرار وإدارة الوقت والتفاعل مع الآخر واحترام الرأي والرأي الآخر. وقدم المشاركون عدد من التوصيات من أبرزها:

التوصيات:

- ضرورة تطوير وسائل الاتصال داخل الأحزاب مع تطور التكنولوجيا باستخدام وسائل حديثة مثل الفيس بوك وتويتر والمنتديات الحوارية والمواقع الالكترونية.
- العمل على وصول الشباب للمواقع القيادية ودمج المرأة بالعمل الحزبي
- أهمية تطوير برامج الأحزاب وأدبياتها بما يتلاءم وطبيعة المرحلة
- تشبيك الأحزاب وتعاونها مع المنظمات الدولية والإقليمية
- تخفيف وتقليص المراتب داخل الأحزاب وكذلك هياكلها التنظيمية ليكون الحزب أكثر فاعلية
- أهمية وصول الأحزاب إلى البرلمان
- تدريب الأحزاب لكوادرها على فنون التفاوض والتشبيك وصنع القرار وإدارة الوقت، وأن يشمل ذلك معظم الأحزاب وليس الأحزاب اليسارية.
- أهمية إدارة الاجتماعات بآليات حديثة.
- مشاركة الحراك الشبابي في التدريب.
- أهمية توسيع المشروع لكي يشمل أكبر عدد من الكوادر الحزبية في التيار اليساري.
- التركيز على القيادات الشبابية في الحراك الشبابي ذات التوجه اليساري غير المنضوية في أي إطار حزبي لتشجيعها واستقطابها.

الوسائل المساعدة في التدريب:

- استمارة لقياس مستوى الفائدة من التدريب، تتضمن محتوى المادة التدريبية والتوضيح ومستوى تحقق الأهداف، وأداء المدربين والتنظيم الإداري، والتحصير اللوجستي.
- قرطاسية: كرتون وأقلام تخطيط ولوح وورق ملون
- داتا شو: لعرض المادة التدريبية من (بوربوينت)

ملحق الأوراق التدريبية

الورقة التدريبية الأولى:

مهارات الاتصال والتواصل في الأحزاب السياسية

(مادة معرفية وتدريبية)

جمال الخطيب، باحث ومدرّب

المدير التنفيذي - مركز البديل للدراسات

مدخل:

تعتبر العلاقة بين العملية الاتصالية والعملية السياسية علاقة وثيقة، فكلما النظامين يتأثر بالآخر ويؤثر فيه، فكل الوظائف التي يؤديها النظام السياسي تتم من خلال عملية الاتصال التي تعتبر هامة وضرورية لكل المؤسسات السياسية. والأحزاب السياسية كغيرها من المؤسسات السياسية تحتاج إلى الدعم الشعبي حتى تضمن الوصول إلى الحكم أو المشاركة فيه وهذا لا يمكن أن يأتي إلا بالتأييد الجماهيري وهذا التأييد يتوفر بالاتصال والتأثير في الرأي العام، ولا يتأتى هذا التأثير والاتصال إلا إذا كان الاتصال قائماً داخل الأحزاب - بنية الأحزاب، وبين الأعضاء وبالتالي تضمن الأحزاب السياسية الاتصال بين أعضاء الحزب وبين المنتخبين والناخبين فيما بينهم، وإذا كان الحزب يريد الحفاظ على ناخبيه فهو مرغم على إبقاء الاتصال بين المرشحين والجماهير.

الاتصال في الأحزاب:

- وسائل الاتصال السياسي التي تعتمد عليها الأحزاب (الصحف الحزبية، الحملات الانتخابية، المؤتمرات السياسية، الدعاية الحزبية)
- أنواع الاتصال السياسي الذي تمارسه الأحزاب
- 1- الاتصال الداخلي (الحياة الداخلية بين أعضاء الحزب والقاعدة وعلاقتها بالديموقراطية الداخلية للأحزاب).
- 2- الاتصال الخارجي (الجماهير، الأحزاب ومؤسسات النظام السياسي، البرلمان، الناخبين والمنتخبين)
- مظاهر أزمة الاتصال داخل الأحزاب السياسية (الصراعات، الانشقاقات، ضعف العضوية).

الهدف:

يهدف الحزب السياسي إلى المشاركة في الحياة السياسية بوسائل ديمقراطية وسلمية من خلال جمع مواطنين حول برنامج سياسي دون ابتغاء هدف يدر ربحاً "قانون الأحزاب

السياسية”.

وبرنامج الأحزاب يندرج في هذا الإطار ويشمل عدة جوانب ذات أهمية وحيوية من حيث حرصه على حل قضايا المواطنين ورعاية حقوقهم ومطالبهم وأعدادهم للمشاركة في مجريات الحياة السياسية بوسائل سلمية.

حلول:

طرح اقتراحات وتوصيات حول كيفية تفعيل النظام الاتصالي داخل الأحزاب وتأثير ذلك على ديموقراطية النظام السياسي.

مفهوم الاتصال:

الاتصال: عملية تبادل مستمر في الأفكار بين شخصين أو أكثر من خلال اللفظ أو الكتابة.

عوامل الاتصال:

- المضمون: ما الذي يتم نقله وتوصيله؟ تعليمات؟ أفكار؟ أساليب؟ أسئلة.
- العناصر: من يقوم بالاتصال؟ وماذا يقولون؟ وإلى من؟
- شبكة العمل: ما هي القنوات الحالية للاتصال؟ وفي أي اتجاه تعمل؟ هل من أعلى إلى أسفل؟ متعددة الأطراف؟ ما هي كثافة الشبكة؟

وسائل الاتصال:

- أ- الاتصالات الرسمية: مؤتمرات وندوات ونشرات.. إلخ.
- ب- الاتصالات غير الرسمية: الاجتماعات واتصالات شفوية.

أهداف الاتصال:

- تقوية الشعور بالانتماء للفرقة- أو الجمعية.
- ضمان مشاركة الأفراد وتأثيرهم بمجريات الأدوار.
- تقوية التمسك بالأهداف العامة.
- نشر المعلومات الصحيحة على كافة الأعضاء.

وسائل الاتصال:

- المحادثات: مقابلات، اتصالات تلفونية.
- النشرات والكتب والمطويات والدوريات.
- العروض المسموعة والمرئية.
- الاجتماعات.
- صناديق الاقتراحات.

خطوات الاتصال:

الخطوة الأولى: تحدد المشكلة:

- ما هي الظروف التي أوجدت لديك تلك الحاجة الملحة إلى أن (تتكلم)؟
- ما هي الحاجات التي ينبغي الوفاء بها؟
- من هم المستقبلون؟ وما عددهم؟ هل هم متجانسون في مصالحهم واهتماماتهم؟ أم متنوعو المصالح والاهتمامات؟ هل لديهم معرفة صحيحة بالمشكلة، أم لديهم معرفة بها ولكنها ناقصة أو خاطئة أو مضللة؟ هل هم معادون أم منصفون أم غير مدركين بالمشكلة على الإطلاق؟ هل هم يتصرفون على نحو خاطئ أم هم لا يقومون بأي تصرف على الإطلاق؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبل؟ وما مدى قدرة المرسل على أن يطلب من المستقبلين تخصيص بعض وقتهم له؟ إن التوصل إلى إجابات دقيقة لتلك الأسئلة المترابطة سوف يحدد إلى مدى بعيد الشكل النهائي لمجهود الاتصال ومدى كفاءته وفاعليته.

الخطوة الثانية: تحديد الهدف الأساسي من الاتصال:

- هل هو مجرد توصيل معلومة؟ أم تحفيز وتنبيه الفكر؟
- هل يسعى المرسل إلى إقناع المستقبل أو المستقبلين بعقيدة معينة؟ أم أنه يحاول أن يقنع المستقبل أو المستقبلين بالتصرف على نحو ما بواسطة الأمر المباشر؟ أم بالإقناع؟

الخطوة الثالثة: إعداد الصيغة النهائية للرسالة:

- اجمع المعلومات المتصلة بالموضوع.
- ضع الأفكار العامة للمشروع.
- قم بإعداد مسودة الرسالة. (هل هي خالية من الثغرات؟ هل تساعد حقاً على حل المشكلة. وهذه المسودة يجب أن تكون بناءً قائمةً على بحث ودراسة الحقائق والاعتبارات الأساسية في الحالة والشرح والإيضاحات المرتبطة بالموضوع)

الخطوة الرابعة: ملائمة الرسالة للمستقبلين:

من الملاحظ أن كل مستقبل يهتم برسالة معينة بدرجات مختلفة فيرجح أي رسالة ستلقى قبولاً أكبر وبالتالي ستجد طريقها للتنفيذ إذا وضع المرسل هذه الاعتبارات بين عينيه.

- من هم المستقبلون؟ ما هي طبيعة اهتماماتهم؟ هل هم جميعاً مهتمون بالأمر بنفس الدرجة؟ هل من الضروري تغليف الرسالة بمظهر جذاب أو مقبول؟ إذا كانت

الرسالة تتطلب استجابة من نوع ما، فما هي أسهل وسيلة يستجيب بها المستقبل؟ وبناء على الإجابات التي تحددها لتلك الأسئلة قد يتضح أنه يوجد في الواقع مجموعات متعددة من المستقبلين وقد يقتضى الأمر دراسة كل منهما على حده.

الخطوة الخامسة: إقامة العلاقة وتوطيدها:

- انتق الوسيلة الأكثر ملائمة للهدف من بين وسائل الاتصال المتاحة.
- ضع الرسالة في الصورة الأكثر ملائمة.

ومن السهل على المرسل أن يستسلم لإغراءات وسائل الاتصال وسحرها باستخدام وسائل التمايل لذاتها وخاصة حينما يكون هدف الرسالة غامضاً ولكن يجب ألا يغيب عن أذهاننا، أن وسائل الاتصال وأساليبها الفنية ما هي إلا أدوات يستعان بها لتوصيل الرسالة وبالتالي يجب ألا تستحوذ تلك الأساليب على اهتمامنا إلا بالقدر الذي يتناسب مع دورها هذا.

الخطوة السادسة: قياس النتائج:

- هل الرسالة وصلت، وفهمت؟ هل أحدثت الأثر المطلوب؟

إن الحقيقة القائلة بأن نتائج الاتصال تستعصي على القياس الدقيق، تؤكد ضرورة القيام بتقييم الاستجابة للاتصال تقييماً علمياً ونظامياً، فالكثير من القرارات التي تتخذ والمعلومات التي بنيت عليها قرارات الاتصال الأولية تقوم بحكم الضرورة على الافتراضات والأحكام التقديرية، وهكذا فإن تحليل الاستجابة للاتصالات يمكن أن يكشف عن معلومات مفيدة تساعد في تحسين كفاءة الاتصالات التالية ولتخطيط برامج جديد في مجالات اتصالات أخرى. وعند تقديرنا لنتائج الاتصالات، من الضروري أن نفرق بين رد الفعل تجاه الرسالة أو تجاه الفعل.. فالإعجاب للكتيب أو التصفيق للمحاضرة لا يعني بالضرورة أن الرسالة قد فهمت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت. وبالمثل إذا كان هدف المرسل "بيع" بمعنى أن يقنع الآخرين بعقيدة أو أن يغريهم على القيام بعمل، فإن رد الفعل السالب قد يشير إلى عدم الموافقة على الرسالة وليس الفشل في الاتصال.

عناصر الاتصال الفعال:

١. يجب أن تأخذ في اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية، أي هي تأثير الناس على الناس.
٢. حدد أهدافك من الاتصال مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها، وان تفهم أهدافه التي تتعارض أو تختلف مع أهدافك.
٣. قبل الاتصال على ك أن تكتشف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر والأشياء التي قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه.

٤. أن تكن رسالتك ذات قيمة للآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.
٥. الأخذ بعين الاعتبار أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير، أى شرح المعنى بأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.
٦. تذكر أن طريقة المخاطبة أهم كثيراً في المقابلة الشخصية (وجهاً لوجه).
٧. تذكر أنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل هي: (الكلمات ووضع الجسم وتعبيرات الوجه، ونبرة الصوت، والتركيز على المقاطع).
٨. تذكر أن لغة المشاعر تكون في أغلب الأحيان أكثر إقناعاً من لغة العقل.
٩. تخير الكلمات مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها المحتمل على العقل.
١٠. تذكر تماماً أنك مهما كنت حريصاً فإنك غير معصوم من الخطأ وأن من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته.
١١. على ك أن تعطى الطرف الثاني وقتاً كافياً للاشتراك في الحوار حال أن تتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر.
١٢. تعرف على مدى احترام الطرف الآخر لك، وعلى أسبابه.
١٣. ليكن كلامك في حدود العلاقة التي تربطك بالآخر ولا تتعد هذه الحدود.

معوقات الاتصال الفعال:

الاستماع لما نرغب في الاستماع إليه: ما نسمعه أو ما نفهمه عندما يتحدث إلينا أي شخص يتوق بدرجة كبيرة للتعرف على تجربتنا. فبدلاً من أن نسمع ما يقوله لنا الناس نسمع ما نتوقع أنهم قالوه. نحن لنا أفكاراً مسبقة لما سيقوله الناس وإذا لم يتفق ما يقولونه مع الإطار الذي نقيم به أقوالهم فإننا نقوم بضبطه إلى أن يتفق معه.

تجاهل المعلومات المتضاربة: نحن نتجاهل أو نرفض الاتصالات التي تتعارض مع آرائنا. فإن لم نرفضها يتم تحريف معانيها لتتفق مع أفكارنا المسبقة عنها. وعندما تتعارض أي رسالة مع الآراء الموجودة فإن المتلقي يرفض مصداقيتها ويتجنب مواجهتها وسرعان ما ينساها ويحذف في ذاكرته ما سمعه عنها.

مشاعرنا نحو المتصل: من الصعب أن نفضل ما نسمعه عن أحاسيسنا تجاه الشخص الذي يقوم بالاتصال، فقد تنسب للمتصل دوافع غير قائمة. لأننا إذا أحببنا الناس فمن المحتمل أن نتقبل ما يقوله، سواء كان صحيحاً أو غير صحيح. أكثر ما إذا كنا لا نحبهم.

تأثير الجماعة: المقصود بالجماعة هنا هي الجماعة التي نتعرف من خلالها على تأثير مواقفنا ومشاعرنا. وإن ما نسمعه الجماعة يتوقف على مصالحها. لأنه من المحتمل أن يستمع الموظفون لزملائهم الذين يشاركونهم تجاربهم أكثر مما يستمعون لمن يخرجون

عن نطاق الجماعة مثل المديرين والمسؤولين بالنقابات.

اختلاف معاني الكلمات باختلاف الأفراد: اللغة أساساً هي طريقة تستخدم فيها الرموز لتعبر عن الحقائق والأحاسيس. فإذا تحرينا الدقة فنحن لا نستطيع أن ننقل المعنى، لكننا نستطيع أن ننقل الكلمات ولكن إذا كانت إحدى الكلمات هذه تحمل لك معنى معيناً فلا نفترض أن هذه الكلمة تحمل نفس المعنى لشخص آخر.

الاتصال غير الشفهي: عندما نحاول فهم معنى ما يقوله الناس فنحن نستمع إلى الكلمات لكننا نستخدم مفاتيح أخرى تنقل المعنى. نحن لا ننتبه فقط لما يقوله الناس ولكننا ننتبه للطريقة التي يقولون بها أيضاً. نحن نكون انطباعات عن طريق ما يسمى بلغة الجسد - العيون وشكل الفم وعضلات الوجه ووضع الجسم. وقد نشعر أن هذه الأشياء تفيدنا في الحقيقة أكثر من الكلمات التي يستخدمها الناس. وفي هذه الحالة يكون هناك مجالاً كبيراً لسوء الفهم.

الانفعالات: الانفعالات تشوه قدرتنا على نقل أو تلقي الرسالة الحقيقية. فما نسمعه ونحن منفعلون يبدو أكثر تهديداً لنا من الأوقات التي نسمع فيها ونحن مطمئنون. وعندما نشعر بالحزن أو الغضب فإننا نرفض ما يبدو معقولاً من المطالب والأفكار المفيدة. أثناء المناقشات الحامية، قد لا تفهم كثيراً من الأشياء التي تقال وربما يتم تحريفها.

الضوضاء: التشويش على الاتصال يعتبر "ضوضاء" وقد يكون التشويش تشويشاً لفظياً يحول دون سماع الرسالة أو يكون تشويشاً مجازياً على شكل معلومات محرفة أو مشوشة تشوه المعنى أو تحجبه.

حجم المؤسسة: كلما كانت المؤسسة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً كلما زادت مشاكل الاتصال. وكلما زادت المسؤوليات الإدارية بالمؤسسة كلما زادت فرص التحريف وسوء الفهم.

مهارات الاتصال الفعال:

مهارات الحديث: هناك عدد من الطرق الخاصة بتحسين مهارات الاتصال عند الحديث، وهذه الطرق هي:

- استخدام النغمة السهلة وأن يكون إيقاع اللفظ سهل وغير رسمي ويمكنك استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة.
- استخدام المعلومات المألوفة ولا تجهد المستمع بالمعلومات الفنية.
- كن صريحاً عندما يوجه الآخرون سؤال معين، مع إعطاء أكبر قدر من المعلومات.
- أحسن استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق ولا تسرف في استخدامها.

- تلاشى الحكم السريع على المواقف والأحداث والأشخاص.
- تحكم في حركات شففتيك وحواجبك.
- راعي عامل السرعة في الحديث فلا تبطئ ولا تسرع بل اعتدل في سرعة الكلام.
- ابتعد عن التهديد في المناقشة.

الورقة التدريبية الثانية

بناء القدرات

المحامي الدكتور عاكف المعاينة

باحث ومستشار بقضايا المرأة وحقوق الإنسان

لا يوجد تعريف خاص لمصطلح بناء القدرات ومن التعريفات لبناء القدرات هي تحرير وتعزيز وإدامة قدرة الأشخاص ومنظمات المجتمع المدني ككل لإدارة شؤونهم بصورة ناجحة وهو يهدف إلى تشجيع الأمم النامية على تصحيح وتنفيذ سياسات معينه، من شأنها أن تساعد في إنجاح المشاريع والأفكار والعمل المؤسسي، من خلال عدة عوامل أهمها التدريب والتعليم وكسب الخبرات ومهارات التواصل، وهناك تعريف آخر هو تنظيم الاستفادة من الموارد المجتمعية من خلال التدريب لتنمية المهارات وتنمية القدرات المؤسسية وذلك بتمكينهم من تحديد المشكلات وتقييمها وتحليلها وإيجاد الحلول لها، وفي كلا التعريفين نجد أن الأساس في بناء القدرات هو التدريب والتعليم وتنمية القدرات وبذلك نجد أن أساس بناء القدرات يقوم على التدريب والتعليم.

أساليب نجاح بناء القدرات:

السياسات. بناء القدرات يتطلب مساعدة الآخرين كي يساعدوا أنفسهم وهذا يتطلب أكثر من تدريبهم حيث أن النجاح في ذلك يعتمد على التزام قوي من جانب مؤسسات المجتمع المدني المعنية بالموضوع والعمل على ثلاثة أصعده وهي:

١- السياسات. المؤسسات. الهامة في بناء القدرات وذلك بضرورة إيجاد سياسات عامه مثل إيجاد قانون انتخاب عصري يلبي مطالب الجميع ومراعاة النزاهة ومعاييرها عند الانتخابات وحق كافة أفراد الشعب في المشاركة في الانتخابات بغض النظر عن الجنس والعرق وعدالة التوزيع الجغرافي وتسهيل مهمة ذوي الاحتياجات الخاصة في المشاركة والية الانتخاب كل هذه المسائل يجب أن توضع لها سياسات واضحة من أجل تشجيع المشاركة

٢- المؤسسات: من الضروري أن تكون المؤسسات المعنية بالعملية الانتخابية حيادية ومدربة ولديها القدرة على إدارة العملية الانتخابية وان تكون هناك جهة مشرفة على الانتخاب تراقب عملية الانتخاب بحيادية مطلقة ومنحها قدر اكبر من الاستقلالية وإصدار

التشريعات المتطورة مما يمكنها من الاستقلال والمشاركة الفعالة وهذا يعني استبعاد الحكومة عن الإشراف على الانتخابات النيابية وتشكيل لجنة من منظمات المجتمع المدني مختصة بهذا المجال

٣- الأفراد: وهم العنصر الأساسي في عملية بناء القدرات فمن الضروري العمل على تدريبهم كمرشحين أو ناخبين من خلال التعريف بقانون الانتخاب وآلية الانتخاب وجرائم الانتخاب وطرق الطعن والمدد المحددة في القانون وكذلك الوصول إلى جميع الناخبين في أماكنهم لتوعيتهم وتعتبر توعية المجتمع من أهم الخطوات لتطبيق برامج بناء القدرات.

العمل مع المرشحين:

العمل مع المرشحين أمر هام في العملية الانتخابية وبالذات في بناء القدرات وهذا يتطلب التدريب على عدة محاور أهمها:

- أساليب القيادة والتفاوض، الجماعات الضاغطة، إدارة الاجتماع، اتخاذ القرار. وفي كل محور من هذه المحاور نحتاج إلى تدريب ومهارات خاصة قد يكتسبها المرشح من خلال الممارسة والعمل والقدرة على فهم كل محور من هذه المحاور التي تعتبر من أهم أسباب نجاح المرشح.

١- أساليب القيادة والتفاوض:

هناك أساليب كثيرة للقيادة أهمها ما يعرف بالقيادة الكاريزمية أو التأثيرية حيث أنها تركز على الصفات التي يتمتع بها الشخص أو المرشح وتعتمد على قوة شخصيته واستعداده الذاتي وقدرته على القيادة لذلك نقول أحيانا أن المرشح لديه كاريزما مؤثرة أي حضور وهذه صفة موجودة في الشخص قد يطورها بمهارات أخرى مرتبطة بها وهي تعتمد على مهاراته في الاتصال والتواصل والمخاطبة والخبرة القيادية ولقد أكدت الدراسات أن أسلوب القيادة يختلف من شخص إلى آخر وان القادة الفاعلين يغيرون أساليب قيادتهم بما يناسب الوضع والحالة التي يتم معالجتها ونوعية الحضور والفئة المستهدفة ولذلك أهم عوامل نجاح القيادة تعتمد على أربعة عناصر اتصال أولها مهارات التواصل والثانية الاستماع والثالثة التفاوض والرابعة توفير التغذية الراجعة.

ومن هنا تعتمد القيادة لدى المرشح على هذه العناصر مجتمعة ويجب عليه مراعاتها كافة حتى يكون ملماً بموضوع القيادة وهي عناصر مهمة تعكس شخصية المرشح أو مدير الحملة الانتخابية وفريق العمل بالكامل.

الجماعات الضاغطة:

التعريف: هي وجود مجموعة من الأفراد مجتمعين في تنظيم معين أو حملة معينة

يربطهم مبادئ ومصالح مشتركة قد تكون في موضوع الانتخابات دعم مرشح معين وبتعبير أدق تعتبر جماعات الضغط هي وسيلة لحمل الجمهور على التوجه لانتخاب مرشح معين وهي في الغالب جماعات طوعية وهناك تعريف آخر:

هي مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقات اجتماعية خاصة ذات صفة دائمة أو مؤقتة بحيث تفرض على أعضائها نمطا معينا في السلوك الجماعي وقد يجتمع على أساس وجود هدف مشترك أو مصلحة مشتركة بينهم.

ومن هنا نعتبر أن جماعات الضغط في الحملة الانتخابية هم مجموعة من الأشخاص يربطهم هدف واحد يكون مؤقت وهو العمل على دعم مرشح معين من خلال التواصل فيما بينهم وتكوين فريق عمل متكامل لإدارة الحملة الانتخابية وهو ما يعرف بلفظ (اللوبي) أي جماعات تعمل على التأثير على الآخرين لدعم المرشح وعلى المرشح للانتخابات إن يعمل على اختيار جماعات ضغط لديها المهارة في التأثير على الآخرين ويتمتعون بسمعة طيبة بين الجمهور.

احتياجات جماعات الضغط:

أولاً: تمويل كافي من أجل العمل من خلال الدعاية الانتخابية والمؤتمرات الجماهيرية والترويج للمرشح وإقامة المآدب وهذا يحتاج إلى تمويل كافي من خلال التنسيق مع المسؤول المالي في الحملة الانتخابية.

ثانياً: تملك هذه الجماعات بحكم تخصصها وسائل تكون قادرة من خلالها الوقوف على البيانات والاتصال بالجهات الموثوق بها كالأحزاب وأهل الخبرة لكسبهم لصالح المرشح.

طريقة عمل جماعات الضغط:

أولاً: الاتصال المباشر مع جمهور الناخبين

ثانياً: الاتصال عن طريق الإعلام والصحف

إدارة الاجتماع:

هي فن بحد ذاته؛ وتعتمد على عدة أساليب أهمها قدرة المرشح على الحديث وإدارة الحوار والطرح وكذلك على مهارات يجب أن يتسلح بها المرشح في إدارة الوقت وموضوع الحوار والرد على المداخلات وإذا كان المرشح غير قادر على هذه المهارات يفضل الاستعانة بمدير الحملة الانتخابية الذي يجب بدوره أن يكون صاحب خبرة في إدارة الحملات الانتخابية ولديه مهارات ذات مستوى عالي في الاتصال بحيث يستطيع إدارة أي لقاء باسم المرشح والخروج في غياب المرشح.

اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار في أي مسألة مرتبط بثقافة ومعرفة الشخص المعني في اتخاذ القرار وهي مسألة مرتبطة بقدرة الشخص على اتخاذ قرار معين في مسألة مطروحة ففي بعض الأحيان يتطلب الأمر اتخاذ قرار في نفس الوقت وهذه مسألة خطيرة جدا إذا كان متخذ القرار على دراية غير كاملة في القرار وفي بعض الأحيان يتطلب الأمر دراسة معينة فمثلا اتخاذ قرار المرشح ترشيح نفسه في دائرة انتخابية معينة يتطلب منه دراسة جميع الجوانب والإبعاد لمثل هذا القرار فيتطلب منه قبل اتخاذ القرار دراسة التركيبة السكانية في المنطقة والوعي الانتخابي وسهولة التواصل مع هذه الدائرة ومدى تأثير المرشح في هذه الدائرة وتواجده وعليه كذلك معرفة عدد المرشحين في تلك الدائرة الانتخابية وتأثيرهم على جمهور الناخبين وما إذا كان يتوفر له فرصة مع عدد المرشحين في نفس الدائرة الانتخابية. الأمر في مثل هذه الحالة يحتاج إلى قرار والقرار يحتاج إلى دراسة وقد يستعين المرشح في اتخاذ قراره بقاعدة البيانات المتوفرة إلا وهي جداول الناخبين في الدائرة ومراجعة الأسماء.

أي أن اتخاذ القرار أمر مهم فيجب أن يكون القرار مدروس وقد يكون هنالك قرار سلبي وليس ايجابي فمثلا قد يرغب المرشح في الانسحاب مع الحفاظ على اسمه وهنا لا بد من اتخاذ قرار من قبل المرشح يترك اثر ايجابي لدى الناخبين وعليه تعالى ل قرار انسحابه بطريقة يخرج بها منتصرا وليس مهزوما كأن يجبر انسحابه لمصلحة حزب معين أو احتجاجه على قرار معين من السلطة أو على مجريات العملية الانتخابية.

الخلاصة: جميع ما ذكر سابقا هي مهارات تتعلق بالعمل الانتخابي واتخاذ القرارات وسير العملية الانتخابية وكسب الجمهور وهي بالنتيجة تؤدي إلى إكساب المرشح وفريق العمل مهارات تعزز القدرة على إيصال المرشح إلى ما يريد وهي ليست بنود إلزامية وإنما سبل وطرق نستعين بها وقد تطوروا من خلال المستجدات والخبرات في العمل.

الورقة التدريبية الثالثة بناء التنظيم ومهاراته

المدرّب: د. نظام عساف

مدير مركز عمان لدراسات حقوق الإنسان

(أبرز المبادئ الأساسية)

مبدأ الأهداف:

أهداف الحزب تتعكس في هيكله التنظيمي

مبدأ وحدة الأهداف:

- الحزب جسم متكامل يتكون من مجموعة أجزاء

- كل جزء له نشاط محدد يحقق هدف ملموس.

- تحقيق الأهداف الملموسة يسهم في تحقيق الهدف العام للحزب.

مبدأ أولي - أهداف الحزب:

- الأولوية دائماً لأهداف الحزب، وليس للأهداف الخاصة لأعضائه.

- أهداف الأعضاء تتحقق من خلال أهداف الحزب وليس العكس

مبدأ التوازن في الهيكلية التنظيمية:

- تتوافق الأهمية النسبية للهيكلية التنظيمية مع المهام المنوطة بها.

- يتطلب إعداد الهياكل التنظيمية للأحزاب السياسية ما يلي:

- تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية.

- تحديد الأنشطة الفرعية المساعدة.

- ترجمة الأنشطة الرئيسية والمساعدة إلى مهام.

- تجميع وتوزيع المهام المتجانسة و المتكاملة في لجان أو وحدات تنظيمية.

- تكوين الهيكل التنظيمي استناداً إلى تحديد الأهمية النسبية للجان والوحدات التنظيمية.

الهياكل الحزبية الأساسية، هي:

- الهيئات العليا

- الهيئات الوسطى

- الهيئات القاعدية

مبدأ التسلسل القيادي:

السلطات في الحزب حلقات متداخلة:

- تبدأ من أدنى إلى أعلى في البعد التشريعي (المؤتمرات العامة)
- تبدأ من أعلى إلى الأدنى في البعد التنفيذي (الهيئات القيادية)
- بالموازاة لهذا توجد سلطة قضائية حزبية (لجان المراقبة)

مبدأ المهمة هو أساس عمل الحزب:

- المهمات هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي للأحزاب
- المهام المتجانسة أو المتكاملة يبنى عليها الهيكلية التنظيمية للحزب

مبدأ الهياكل التنظيمية:

كلما انخفضت درجات السلم التنظيمي كلما كان الحزب أكثر فعالية.

مبدأ الصلاحيات التنظيمية:

- يرتبط بنوعية المهام
- القيادة الكفوءة للأعضاء

مبدأ الفصل بين السلطات الحزبية:

السلطة الحزبية تقوم على الفصل الواضح بينها
السلطة الحزبية لها الحقوق التالية:

- حق التكليف للآخرين للقيام بمهام محددة
 - حق المساءلة عن المهام التي كلف بها الآخرين
 - حق إصدار الأوامر و التوجيهات (حق إنشاء نشاط جديد)
- مبدأ عدم تغيير السلطات والمهام (المسؤوليات) بتغيير الأعضاء:**

- السلطات الحزبية لا تتغير بتغير الأعضاء
- المهام (المسؤوليات) الحزبية لا تتغير بتغير الأفراد
- قبول حق التكليف بأداء مهام من يملك سلطة التكليف بمهام
- قبول المساءلة عن هذه المهام

مبدأ التحديد:

- كل المهام والمسؤوليات التي يكلف بها الأعضاء أو الهيئات ينبغي أن تكون محددة بدقة.

مبدأ التفويض:

- تفويض الصلاحيات مقرون بالمراقبة و المساعدة والمحاسبة
- الهيئات العليا تفوض الهيئات الدنيا

مبدأ الاتصالات الرأسية والأفقية:

- تمرير المعلومات والخطط بشكل منتظم من كل الاتجاهات.
 - أن يكون الاتصال بمعرفة وبالتنسيق مع المسؤولين المباشرين.
- مبدأ الاعتراف بالأطر التنظيمية الأخرى (نقابية، اجتماعية، ثقافية وغيرها)
- كل حزب يوجد بالتوازي مع هياكل تنظيمية اجتماعية و نقابية وغيرها
 - على الحزب أن يفعلها و/أو أن يوجدها

مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:

كل عضو حزبي يوضع في الهيكلية التنظيمية التي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وثقافته.

مبدأ تلازم المسؤولية والمحاسبة:

- المسؤولية والمساءلة مترابطتان
- النقد الذاتي
- العقوبات الحزبية

الورقة التدريبية الرابعة

التفاوض

”فن التعامل مع الآخرين“

المدرّب: فارس شديفات

ناشط ومدرب

مقدمة:

إن التعامل مع الآخرين مهارة يحتاجها جميع الأفراد العاملين في جميع المنظمات وخصوصاً المنظمات الخدمية، ويتم ذلك من خلال التفاوض الذي يحتاجه جميع الأفراد في جميع المجالات.

إن التفاوض بمفهومه العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين أو رجال الأعمال حول مائدة مستديرة لمناقشة الخلافات و التوصل إلى اتفاق مرض للطرفين، وإنما فن من فنون الحياة اليومية، يحتاجه كل منا مهما كان عمره أو موقعة أو مركزه. فلا يمر يوم دون أن نعيش عشرات من المواقف التي نحتاج فيها إلى التفاوض -حتى دون أن ندري- كالتفاوض مثلاً مع البائع المتمسك بسعره، أو شريك في الحياة متمسك بوجهة نظره، أو مدير متمسك بسياسته... الخ.

وسواء انتهت هذه المفاوضات بالنجاح أو الفشل... فقليلاً ما نحاول أن نفهم السبب الحقيقي لهذا النجاح أو هذا الفشل، فلو أننا نجحنا في تحقيق هدفنا... فنحن في الغالب نعزو ذلك لمهارتنا الشخصية في التفاوض وقوة إقناعنا، ولو إننا فشلنا في التوصل لاتفاق.. فلن نعتبر أنفسنا -بالطبع- المسؤولين عن هذا الفشل، بل سنتهم الطرف الآخر بالتشدد والتحجر.

أولاً: مفهوم التفاوض وصفات المفاوض الناجح:

عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف التفاوض.

مما سبق يتضح أن عناصر التفاوض هي:

أ- التفاوض ومن يتم بين طرفين أو أكثر.

ب- هناك موضوع محدد للتفاوض.

ج- يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً.

د- التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلى حل وسط.

صفات المفاوض الماهر:

(١) اللباقة والقدرة على الحوار.

يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة ثقافة ونفسية الطرف الآخر ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال:

- عدم مقاطعة الطرف الآخر.
- حسن الاستماع والإنصات.
- احترام المفاوض الآخر.
- احترام عقول الآخرين.
- ألا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه.

(٢) القدرة على الإقناع.

تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع:

توافر المعلومات - حيث أن توافر المعلومات يساعد على وضع تصور للحلول الممكنة.
التدريب - يساعد التدريب على تنمية مهارة الاقتناع لدي المفاوض ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وأن يشعر الطرف الآخر بأنه على حق ومن الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث أن الصدق هو أقصر الطرق للإقناع.

(٣) القدرة على الإنصات.

من المهم أن تتوافر القدرة على الأنصاف لدي المفاوض لأن الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقة تفكيره وإعطاء انطباع جيد لدي لطرف الآخر.

(٤) التحلي بالهدوء وضبط النفس.

لأن الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكتسب ثقة واحترام الآخرين.

(٥) الموضوعية:

ويقصد بالموضوعية هنا عدم التحيز والإيمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها.

(٦) القدرة على تنمية البدائل:

وتعني أن يكون لدى المفاوض عدة بدائل وفرص اختيار، ولا يكون أسيراً لبديل واحد فقط.

٧) الثقة بالنفس والغير:

تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات.

٨) مهارة إدارة المعلومات:

فخروج المعلومات من المفاوضات يجب أن تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي.

٩) القدرة على التجديد والابتكار:

حيث أن اتباع المفاوضات لأسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمراً غير مقبول.

١٠) القوة:

يستمد المفاوضات "قوته عند":

القناعة والإيمان بالهدف حيث ترتفع قدرته على الطرف الآخر.
متانة الفكرة تؤدي إلى قوة المفاوضات.

١١) التعاون:

من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض هنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصالحة المنظمة.

١٢) القدرة على إقامة علاقات طيبة من الآخرين:

حيث أن القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوفر لمختلف الأفراد حيث أن هناك فروق فردية بين الأفراد.

١٣) القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الآخر:

حيث أنه إذا كان الطرف الآخر لا يقبل المساومة فلا يجب على المفاوضات أن يقوم بالمماثلة بل يجب أن يحدد المطلوب من البداية.

ثانياً: عناصر التفاوض الرئيسية:

١. الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر:

الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم

التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

الاتساع المكاني و الزماني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة لمعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

٢. أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

٣. القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية

شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

٤. الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:
القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.

الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

ثالثاً: شروط التفاوض:

١. القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

٢. المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:
من نحن؟ من خصمنا؟ ماذا نريد؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟ هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟ أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟ ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

٣. القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي

يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق. تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

تدريب وتنقيف وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

٤. الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

٥. المناخ المحيط.

رابعاً: خطوات الإعداد للتفاوض:

١. تحديد أهداف التفاوض:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصارع في شكل كمي قدر الإمكان. ويمكن تقسيم أهداف التفاوض إلى أهداف أساسية وأهداف ثانوية فمثلاً قد يكون الحصول على درجة جودة معينة هدفاً أساسياً وقد يكون الحصول على سعر منخفض هدفاً ثانوياً.

٢. تحديد مكان التفاوض:

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات أمام المفاوض وهي:

أ. التفاوض في مقر المفاوض: حيث أن لتفاوض في مقر المفاوض يحقق له الراحة

النفسية، وسهولة الحصول على المستندات، عدم تحمل مشقة السفر... الخ.

ب. التفاوض في مقر الطرف الآخر: في هذه الحالة سوف يتحمل المفاوض مشقة

السفر إلى الطرف الآخر، كذلك يصعب عليه الحصول على المستندات، كما أن ذهاب

المفاوض إلى الطرف الآخر يمثل نوعاً من التنازل.

ج. التفاوض في مكان محايد: وفي هذه الحالة يتم إجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الآخر ومن أمثلة ذلك إجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى.

٣. تحديد موعد التفاوض:

حيث أن موعد التفاوض ومدة التفاوض يعتبر من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض حيث أنه قد يحتاج لاتخاذ القرار خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن موعد التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة.

٤. تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:

بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر.

٥. جمع المعلومات:

حيث أنه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض وما هي أفضل طرق الحصول عليه.

٦. إعداد جدول التفاوض:

ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر.

٧. تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر:

إن تحديد الأسئلة التي سيتم إلقائها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث أن تحديد هذه الأسئلة مسبقاً يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر.

٨. تحديد استراتيجية التفاوض:

وإستراتيجية التفاوض هي الإطار العام الذي يحكم عملية التفاوض ونظراً لأهمية هذه النقطة فإنه سوف يتم عرضها بالتفصيل في مكان خاص بها.

٩. تحديد القائمين بالتفاوض:

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته، وعند

اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي:

١. حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض.
 ٢. حسن اختيار قائد الفريق.
 ٣. يجب أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء الفريق.
١٠. تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض:
- وفي مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي:

١. من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض.
٢. يجب ألا تكون هذه السلطة مطلقة.
٣. يجب أن تكون السلطة محددة تحديداً دقيقاً.

١١. تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التفاوض:

يقصد بعوامل البيئة الخارجية تلك العوامل التي لا تقع تحت سيطرة المفاوض نسبياً ومن أمثلة هذه العوامل الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المتعلقة بالدولة.

١٢. الاستعداد النهائي للتفاوض:

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض.

خامساً: استراتيجيات التفاوض:

إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض، ثم يؤثر المنهج على اختيار الاستراتيجية.

ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي:

١. منهج المصلحة المشتركة.
٢. منهج الصراع.

(١) منهج المصلحة المشتركة:

وهو منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين أطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين الأطراف لتحقيق الأهداف.

وفي هذا المجال هناك استراتيجيتين أساسيتين هما:

استراتيجية التكامل

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ التفاوض بين أطراف التفاوض كذلك فإن العلاقة بين

أطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض.

استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم

وهي تقوم أيضاً على وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض وتسعي هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما.

(٢) منهج الصراع:

طبقاً لهذا المنهج يري المفاوض أن هناك تعارض في المصالح بينه وبين المفاوض الآخر ويرى أنه يجب أن يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الآخر خسائر ومن الجدير بالذكر أن المفاوض الماهر لا يعلن أنه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له.

ومن أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها ضمن منهج الصراع ما يلي:

استراتيجية الاستنزاف

وتقوم هذه الاستراتيجية على أن هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد الطرف الآخر، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت التفاوض والدخول في متاهة الأمور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت، كما يمكن أيضاً استنزاف الموارد المالية للطرف الآخر، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الأعمال.

إحكام السيطرة والإخضاع

وطبقاً لهذه الاستراتيجية يسعى أحد المفاوضين للسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء فإنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة.

استراتيجية التشتيت

وتقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت الطرف الآخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر ويمكن تشتيت الطرف الآخر من خلال جدول أعمال مليئاً بالتفاصيل والأمور الفرعية التي تجعل الطرف الآخر يفقد تركيزه.

سادساً: المناخ التفاوضي:

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

المناخ الودي للتفاوض

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:

- احترام آراء الآخرين.
- تفهم وجهة نظر الآخرين.
- الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة.

المناخ الرسمي للتفاوض

وهو مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

المناخ الحيادي للتفاوض

ويقصد بهذه الحالة أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً فالمفاوض هنا غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات.

المناخ المتشدد

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر لان كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها.

المناخ العدواني

إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عدوانياً، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود، ولذلك لابد من حسن اختيار المفاوضين.

المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان.
- إعطاء الطرف الآخر بانطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة.
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر.
- عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر.
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- اتبع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.

- حاول أن يكون حديثك مركزاً وأن تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث.
- حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطيع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة.

سابعاً: إدارة المساومة:

المساومة هي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض وتعد المساومة هي جوهر عملية التفاوض ولا شك أن المفاوض الناجح هو الذي يستطيع كسب أكبر قدر من المكاسب دون تقديم تنازلات جوهرية. ومن الطبيعي أنه لا توجد مفاوضات بدون تنازلات.

العوامل المؤثرة في فاعلية المساومات:

جدول الأعمال، جدول الأعمال يحتوي على الأمور محل التفاوض ولذلك يجب أن يكون هناك أولوية للموضوعات الموجودة بهذا الجدول. الوقت، قد يتمثل الوقت عنصراً مهماً في التفاوض. التجاوزات الإدارية، قد يلجأ المفاوض الآخر إلى الاتصال برؤسائك متجاوزاً أصول التفاوض وفي هذه الحالة يجب ألا تسمح له الجهات الإدارية الأعلى بذلك حيث يجب أخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض. التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض، حيث أنه لا بد من التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض وتقسيم العمل فيما بينهم بحيث لا يحدث تداخل أو تضارب وازدواج فيما بينهم. التوزيع الجيد للأدوار لدي فريق التفاوض، يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المتدلين وفي الوقت الذي تتشدد فيه مجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة. الاهتمام بالاتصال غير الرسمي، يمكن الاستعانة بالاتصال غير الرسمي خارج قاعات المفاوضات لتدعيم التفاوض والاتصال الرسمي حيث أن الاتصال غير الرسمي يمثل نوعاً من التفاوض الودي. التعامل مع المفاجآت، في كثير من الأحيان يتعرض المفاوض لمفاجآت غير متوقعة من جانب الطرف الآخر وهنا لا بد من التماسك وتصور وجود مفاجآت أخرى.

ملحق

(التغطية الإعلامية للمشروع في الصحف المحلية)

”نماذج“



ورشة تدريبية لكوادر الأحزاب في مادبا

٠٣/١٠/٢٠١١

العرب اليوم - فلاح القيسي

أكد المدير التنفيذي لمركز البديل للدراسات والأبحاث جمال الخطيب في كلمة افتتح فيها ورشة العمل التدريبية في مادبا لتمكين وتدريب كوادر الأحزاب السياسية في إطار مشروع بناء قدرات الأحزاب إن من أبرز مظاهر أزمة القوى والأحزاب السياسية الأردنية ضعف وانحسار قاعدتها الشعبية.. وقدم المدير التنفيذي عرضاً وتمرينين تدريبية لوسائل الاتصالات الحديثة وأنواعها وأهميتها ومعيقاتها وكيفية استفادة الأحزاب من تكنولوجيا المعلومات لتوسيع قاعدتها الشعبية وتطوير آليات عملها. وضرورة استخدام وسائل الاتصال من تويتر وفيس بوك ومواقع إلكترونية كبديل لوسائل الاتصال التقليدية. الباحث والمدرّب الدكتور عاكف المعاينة قدم عرضاً تدريبياً للمشاركين حول بناء القدرات وتعزيز وإدامة قدرة الأشخاص ومنظمات المجتمع المدني ككل لإدارة شؤونهم بصورة ناجحة، كما عرض أساليب نجاح بناء القدرات من خلال: السياسات، وهي الخطوة المهمة في بناء القدرات وذلك بضرورة إيجاد سياسات عامة مثل إيجاد قانون انتخاب عصري يلي مطالب الجميع ومراعاة النزاهة ومعاييرها. وقدم مدير مركز عمان لدراسات حقوق الإنسان د. نظام عساف مادة تدريبية حول بناء التنظيم والمهارات المتصلة بذلك.

ودار حوار بين المشاركين وتمت مناقشة الهموم الحزبية الناتجة عن الآليات المتبعة بالأحزاب، ومنها تطوير وسائل الاتصال داخل الأحزاب وتطور التكنولوجيا وأثار استخدام الانترنت في الحوار الداخلي والتعاطي مع الجمهور وسلبيات الإعلام الورقي، وضرورة تجديد القيادات ودفع الشباب نحو القيادة وتطوير برامج الأحزاب وأدبياتها بما ينسجم مع طبيعة المرحلة، وأهمية التشبيك، وفي الشأن الحزبي: تخفيف المراتب الحزبية والهياكل التنظيمية ليكون الحزب أكثر فاعلية وأقل بيروقراطية، وأهمية تحديد المسؤوليات بفصل السلطات.

http://alarabalyawm.net/pages.php?news_id=329647

* * *



مركز البديل يعقد ورشة تدريبية حول بناء قدرات الأحزاب

عمان نت 03 / 10 / 2011

عقد مركز البديل للدراسات والأبحاث أولى ورشاته التدريبية المخصصة لتمكين وتدريب كوادر الأحزاب السياسية على مهارات مختلفة في إطار مشروع بناء قدرات الأحزاب وتمكينها من بناء المهارات التنظيمية، وآليات الاتصال والتشبيك.

وأشار المدير التنفيذي للمركز جمال الخطيب في الندوة التي عقدت السبت في مادبا إلى إن من أبرز مظاهر أزمة القوى والأحزاب السياسية الأردنية ضعف وانحسار قاعدتها الشعبية رغم مرور قرابة العقدين على وجودها العلني ولا زالت تستند في كل نشاطاتها على النخب السياسية والاجتماعية، وبعضها لا يزال يرتكز على العشيرة والعائلة، لذلك فإن ديمقراطية الحياة الداخلية في الأحزاب وتفعيل دورها في المجال العام وتمكينها من مهارات مختلفة قضية مهمة على طريق الإصلاح.

وأضاف "تسعى إلى تعزيز الحرية وقيم الديمقراطية داخل الأحزاب، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المرأة و الشباب في الأحزاب السياسية، وصنع القرار و تعزيز فهم العمل الديمقراطي والحكم الرشيد، ودور القانون وحرية التعبير، سيما وإن البيئة الاجتماعية وفترة الأحكام العرفية إضافة إلى الخلل المناط بالأحزاب نفسها أدت إلى عزوف المواطنين عن الانضمام إلى الأحزاب وما زالت تشكل عقبة لا يستهان بها مما يستدعي تكثيف العمل والتدريب بما يتلاءم مع المعطيات الحالية.

من جهته قدم الباحث والمدرّب الدكتور عاكف المعايطه عرضاً تدريبياً للمشاركين حول بناء القدرات وتعزيز وإدامة قدرة الأشخاص ومنظمات المجتمع المدني ككل لإدارة شؤونهم بصورة ناجحة من خلال عدة عوامل أهمها التدريب والتعليم وكسب الخبرات ومهارات التواصل والاستفادة من الموارد المجتمعية من خلال التدريب لتنمية المهارات وتنمية القدرات المؤسسية وذلك بتمكينهم من تحديد المشكلات وتقييمها وتحليلها وإيجاد الحلول لها، كما عرض أساليب نجاح بناء القدرات من خلال: السياسات، وهي الخطوة الهامة في بناء القدرات وذلك بضرورة إيجاد سياسات عامه مثل إيجاد قانون انتخاب عصري يلبي مطالب الجميع ومراعاة النزاهة ومعاييرها، وكذلك من خلال الأفراد باعتبارهم العنصر الأساسي في عملية بناء القدرات، إضافة إلى أساليب القيادة والتفاوض حيث هناك أساليب كثيرة للقيادة أهمها ما يعرف بالقيادة الكاريزمية أو التأثيرية وترتكز على الصفات التي يتمتع بها الشخص، و استعرض دور الجماعات الضاغطة ودورها والتعريف بها واحتياجاتها وعرض فنون إدارة الاجتماع وإدارة الحوار والطرح وكذلك على مهارات يجب أن يتسلح بها الحزبي في إدارة الوقت وموضوع الحوار والرد على المداخلات، كما

عرض آليات اتخاذ القرار باعتباره مسألة مرتبطة بثقافة ومعرفة الشخص المعني في اتخاذ القرار وهي مسألة مرتبطة بقدرة الشخص على اتخاذ قرار معين في مسألة مطروحة ففي بعض الأحيان يتطلب الأمر اتخاذ قرار في نفس الوقت وهذه مسألة خطيرة جدا إذا كان متخذ القرار على دراية.

وقدم في الجلسة الثالثة مدير مركز عمان لدراسات حقوق الإنسان الدكتور نظام عساف مادة تدريبية حول بناء التنظيم والمهارات المتصلة بذلك، مستعرضا أهداف الحزب ومبادئه، والتوازن في الهيكل التنظيمي وفي هذا السياق بين أهمية إعداد الهياكل التنظيمية مثل تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية والفرعية والمساعدة وتوزيع المهام وتجانسها وتكاملها في اللجان والوحدات التنظيمية، كما عرض الهياكل الحزبية وترتيبها ومبدأ التسلسل القيادي، والصلاحيات التنظيمية المرتبطة بنوعية المهام والقيادة الكفوءة للأعضاء، ومبدأ الفصل بين السلطات الحزبية.

<http://ar.ammannet.net/?p=127870>

* * *

التاريخ: ٢٠١١-١٠-٣١



ورشة تدريبية حول بناء قدرات الأحزاب في الكرك

الكرك - بترا:

نظم مركز البديل للدراسات والأبحاث مساء أمس الأول في الكرك ورشة تدريبية حول بناء قدرات الأحزاب لتدريب كوادرها على مهارات مختلفة في إطار مشروع بناء قدرات الأحزاب. وقال المدير التنفيذي للمركز جمال الخطيب إن من أبرز مظاهر أزمة القوى والأحزاب السياسية الأردنية ضعف وانحسار قاعدتها الشعبية رغم مرور قرابة العقدين على وجودها العلني، وما زالت تستند في كل نشاطاتها إلى النخب السياسية والاجتماعية، وبعضها يركز على العشيرة والعائلة، لذلك فإن ديمقراطية الحياة الداخلية في الأحزاب وتفعيل دورها في المجال العام وتمكينها من مهارات مختلفة قضية مهمة على طريق الإصلاح.

من جهته، قدم الباحث سلمان نقرش عرضا تدريبيا للمشاركين حول بناء القدرات وتعزيز وإدانة قدرة الأشخاص ومنظمات المجتمع المدني ككل لإدارة شؤونهم بصورة ناجحة من خلال عدة عوامل أهمها التدريب والتعليم وكسب الخبرات ومهارات التواصل والاستفادة من الموارد المجتمعية. وعرض لأساليب نجاح بناء القدرات من خلال السياسات وذلك بضرورة إيجاد سياسات عامة مثل إيجاد قانون انتخاب عصري يلبي مطالب الجميع.

وبين المدرب فارس شديفات دور الجماعات والضاغطة والتعريف بها واحتياجاتها. وعرض لفنون إدارة الاجتماع وإدارة الحوار وكذلك المهارات التي يجب أن يتسلح بها الحزبي في إدارة الوقت وموضوع الحوار والرد على المداخلات.

http://www.addustour.com/ViewTopic.aspx?ac=%5CLocalAndGover%5C2011%5C10%5CLocalAndGover_issue1477_day31_id366526.htm

* * *

قصي جعرون

المفروق - أوصى مشاركون في ورشة بناء قدرات الأحزاب وتمكينها من المهارات التنظيمية، وآليات الاتصال والتشبيك، بضرورة تطوير وسائل الاتصال داخل الأحزاب ومع الجمهور من خلال التعاطي مع وسائل الاتصال الحديثة.

كما أوصوا في الورشة التي عقدها مركز البديل للدراسات والأبحاث في محافظة المفروق السبب الماضي بضرورة تجديد القيادات ودفع الشباب نحو القيادة وتطوير برامج الأحزاب وأدبياتها بما ينسجم مع طبيعة المرحلة.

وفي الشأن الحزبي أوصت الورشة بتخفيف المراتب الحزبية والهياكل التنظيمية ليكون الحزب أكثر فاعلية وأقل بيروقراطية، وأهمية تحديد المسؤوليات بفصل السلطات، والمشاركة في كافة مفاعيل الحياة السياسية.

من جانبه ركز المدير التنفيذي للمركز جمال الخطيب في الورشة على مظاهر أزمة القوى والأحزاب السياسية الأردنية، وأبرزها بحسبه ضعف وانحسار قاعدتها الشعبية، رغم مرور قرابة العقدين على وجودها العلني، مشيراً إلى أن هذه الأحزاب ما تزال تستند في كل نشاطاتها على النخب السياسية والاجتماعية، فيما بعضها ما يزال يركز على العشيرة والعائلة.

وخلص إلى أن ديمقراطية الحياة الداخلية في الأحزاب وتفعيل دورها في المجال العام وتمكينها من مهارات مختلفة، قضية مهمة على طريق الإصلاح.

وقدم الباحث والمدرّب فارس شديفات عرضاً تدريبياً للمشاركين حول بناء القدرات وتعزيز وإدامة قدرة الأشخاص ومنظمات المجتمع المدني ككل لإدارة شؤونهم بصورة ناجحة من خلال عدة عوامل أهمها التدريب والتعليم وكسب الخبرات ومهارات التواصل والاستفادة من الموارد المجتمعية.

كما قدم في الجلسة الثالثة المدرب أسامة الرنتيسي مادة تدريبية حول بناء التنظيم والمهارات الإعلامية المتصلة بذلك، مستعرضاً أهداف الحزب ومبادئه، والتوازن في الهيكل التنظيمي.

وأوضح أهمية إعداد الهياكل التنظيمية مثل تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية والفرعية والمساعدة وتوزيع المهام وتجانسها وتكاملها في اللجان والوحدات التنظيمية.

كما عرض الرنتيسي للهياكل الحزبية وترتيبها ومبدأ التسلسل القيادي، والصلاحيات التنظيمية المرتبطة بنوعية المهام والقيادة الكفوءة للأعضاء، ومبدأ الفصل بين السلطات الحزبية.

وبين مبدأ التحديد والتفويض والاتصالات الرأسية والأفقية، إضافة إلى مبدأ تلازم المسؤولية والمحاسبية، كما بين دور الإعلام المجتمعي في الحركات الشعبية، وتطور وسائل الإعلام.

<http://alghad.com/index.php/article/513872.html>