



دليل تدريبي حول: تعزيز قدرات النساء في المجال النقابي

2023



الفهرس

<p>تقديم</p> <p>المقدمة</p> <p>الفئة المستهدفة</p> <p>البرنامج العام للدورة التدريبية</p>
<p>المحور الأول: دور النقابة</p>
<p>أولاً: الإطار النظري</p> <p>العنصر الأول: مدخل عام</p> <p>1- منظمة العمل العربية</p> <p>✓ التعريف</p> <p>✓ مبادئ منظمة العمل العربية</p> <p>✓ تاريخ تأسيسها</p> <p>✓ أهدافها</p> <p>✓ تركيبتها</p> <p>2- تعريف النقابة</p> <p>3- المصادر التشريعية للحق النقابي</p> <p>4- الحقوق المترتبة عن الحق النقابي</p> <p>العنصر الثاني: دور النقابة</p> <p>العنصر الثالث: شروط نجاح عمل النقابة</p> <p>1- الشروط المتعلقة بالعضو</p> <p>2- الشروط المتعلقة بالمكتب النقابي</p> <p>ثانياً: الخطة التدريبية المفصلة</p> <p>ثالثاً: البرنامج التدريبي</p>
<p>المحور الثاني: عقلية الفريق</p>
<p>أولاً: الإطار النظري</p> <p>العنصر الأول: المفاهيم</p> <p>1- تعريف الفريق</p> <p>2- أهمية العمل ضمن فريق</p> <p>3- مفهوم عقلية الفريق</p> <p>العنصر الثاني: أهمية عقلية الفريق</p> <p>1- خصائص عقلية الفريق</p> <p>2- أهمية عقلية الفريق في الأداء النقابي</p> <p>العنصر الثالث: بناء الفريق</p> <p>العنصر الرابع: السلوكات الملائمة لفعالية الفريق</p>





ثانياً: الخطة التدريبية المفصلة

ثالثاً: البرنامج التدريبي

المحور الثالث: تقنيات الإتصال النقابي المباشر

أولاً: الإطار النظري

العنصر الأول: الأساسيات النظرية للاتصال

- 1- مفهوم الإتصال وعناصره
- 2- أنواع الإتصال

العنصر الثاني: مميزات الإتصال الناجح

العنصر الثالث: تقنيات الإتصال النقابي الشفوي المباشر

- 1- أشكال الخطاب
- 2- أنواع الخطاب النقابي الشفوي المباشر
 - أ- الخطاب الدعائي
 - ب- الخطاب التعبوي/ التحريضي
 - ت- الخطاب الإعلامي/ الإخباري
- 3- كيفية الإعداد والاستعداد للمداخلة

ثانياً: الخطة التدريبية المفصلة

ثالثاً: البرنامج التدريبي

المحور الرابع: تقنيات التفاوض الجماعي

أولاً: الإطار النظري

العنصر الأول: مفاهيم أساسية للتفاوض

- 1- مفهوم المفاوضة الجماعية
- 2- الإطار التشريعي
- 3- أطراف التفاوض
- 4- موضوع التفاوض
- 5- مستويات التفاوض
- 6- أهداف التفاوض
- 7- شروط التفاوض الجماعي

العنصر الثاني: أنواع التفاوض الجماعي

- 1- التفاوض من منطلق ربح/ ربح
- 2- التفاوض من منطلق ربح/ خسارة

العنصر الثالث: استراتيجيات التفاوض

- 1- وفق الأهداف المنشودة (ماذا؟)
 - 1-1 استراتيجية التعاون: استراتيجية المصالح المشتركة
 - 2-1 استراتيجية الصراع
- 2- وفق السلوك التفاوضي (كيف؟)





- 1-2 استراتيجية هجومية/ استراتيجية دفاعية
- 2-2 استراتيجية التدرج/ استراتيجية الإنجاز دفعة واحدة
- 3-2 استراتيجية التعاون/ استراتيجية المواجهة
- 4-2 استراتيجية تقادي النزاع/ استراتيجية مواجهة النزاع

العنصر الرابع: تقنيات/ نكتيات العملية التفاوضية

- 1- النكتيات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشتركة
- 2- النكتيات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط
- 3- النكتيات التنفيذية لاستراتيجية التعاون
- 4- النكتيات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

العنصر الخامس: التخطيط للتفاوض

- 1- تحديد وتشخيص موضوع التفاوض
- 2- قبول الطرف المقابل للتفاوض
- 3- الإعداد والاستعداد للتفاوض
- 4- أثناء جلسات التفاوض
- 5- الوصول إلى الاتفاق وتوقيعه

ثانيا: الخطة التدريبية المفصلة

ثالثا: البرنامج التدريبي

الملحقات

ملحق عدد 1: وثيقة التعارف

ملحق عدد 2: دور النقابة: تمارين عمل المجموعات

ملحق عدد 3: عقلية الفريق: سند بصري

ملحق عدد 4: أهمية العمل بعقلية الفريق (تمارين عمل المجموعات)

ملحق عدد 5: شبكة التقييم

ملحق عدد 6: تقنيات الاتصال الشفوي: لعب أدوار (حملة الانتساب)

ملحق عدد 7: اختبار تقييمي

ملحق عدد 8: كيفية الإعداد والاستعداد للمداخلة

ملحق عدد 9: بعض التمارين المقترحة للاسترخاء





ملحق عدد 10: وضعيات مداخلة شفوية

ملحق عدد 11: بطاقة تقييم خطاب نقابي مباشر

ملحق عدد 12: تقييم إجمالي للمجموعة التدريبية

ملحق عدد 13: تمارين إعداد الملف المطلي

ملحق عدد 14: وضعيات لعب أدوار للتفاوض

ملحق عدد 15: وثيقة تحليل لعب الأدوار

ملحق عدد 16: استبيان تقييمي للدورة التدريبية





تقديم

يعد تعزيز المشاركة الاقتصادية الفاعلة للمرأة العربية أحد الاهتمامات الرئيسية لمنظمة العمل العربية، حيث يبدأ تحقيق التمكين الاقتصادي والاجتماعي للمرأة بالنهوض بشروط وظروف عملها وتوفير بيئة العمل اللائقة واتخاذ كافة التدابير اللازمة لضمان تكافؤ الفرص في سوق العمل دون تمييز. ونظراً للتحديات والتحديات التي تواجهها المرأة العربية في ادماجها بالمجال النقابي والتي يأتي في مقدمتها نقص التدريب النقابي الذي يحول دون وصول المرأة العربية إلى مواقع صنع القرار في المنظمات النقابية. ارتأت المنظمة اصدار الدليل التدريبي حول " تعزيز قدرات النساء في المجال النقابي " والذي يهدف إلى تزويد المدربين والنشيطين في المجال النقابي بالأدوات والمعارف اللازمة لتنفيذ برامج تدريبية فعالة تستهدف تعزيز قدرات النساء في المجال النقابي.

إن التدريب ورفع الوعي وصقل المهارات هو الطريق الافضل لتكريس مفهوم المساواة ليكون قائماً على المشاركة بين الرجل والمرأة في صياغة مفردات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ففضايا التمييز وعدم المساواة لا تُعنى بها المرأة وحدها، بل تمتد في تأثيرها وتأثيرها إلى المجتمع ككل،

والمنظمة إذ تسير في اتجاه رفع قدرات وتطوير مهارات المرأة النقابية العربية بما يمكنها من تجاوز التحديات التي تنشأ من جراء نقص المساواة وعدم تكافؤ الفرص ، تضع بين ايديكم هذا الدليل التدريبي ليكون مصدر الهام وارشاد للمدربين والناشطين في المجال النقابي ومرجعاً لأطراف الانتاج الثلاثة في الدول العربية من أجل تطوير المعارف والخبرات في مجالات الحوار الاجتماعي وآليات وتقنيات التفاوض الجماعي من أجل تعزيز المساواة في مختلف هياكل التنظيمات النقابية ، آمليين ان يحقق الهدف منه في تفعيل دور المرأة و تمكينها في المجال النقابي والدفع بالمزيد من النساء العربيات إلى الصفوف الامامية في الهياكل النقابية العربية تكريساً لمبادئ المساواة والعدالة الاجتماعية .

والله ولي التوفيق ،،

فايز علي المطيري

المدير العام





المقدمة

إنّ تطوير وتعزيز قدرات ومهارات المسؤولات النقابيات، أيًا كان موقعها (في نقابات المؤسسات أو النقابات الفرعية في الاتحادات العربية أو لجان المرأة) من حيث الأداء النقابي في مختلف المهام المنوطة بهن أمر ضروريّ من أجل إثبات قدراتهنّ باتّجاه اعتراف أكبر بدورهنّ وكسب ثقة القيادات والمنتسبين ومن ثمّ تضاعف الفرص لتمكين النساء من الوصول إلى المناصب القيادية والمشاركة في صنع القرار النقابي بأكثر ثبات وجدارة.

ومن المجالات الرئيسيّة في العمل من أجل تعزيز وجود النساء داخل مختلف هياكل التنظيم النقابي ودعم وصولهنّ إلى مواقع صنع القرار، مجال التدريب.

ويقدّم هذا الدليل فكرة مفصّلة عن تنظيم دورة تدريبية لهذا الغرض حيث يحتوي على إطار معرفي يعتمد عليها المدرب/ة بتصرف في العرض من خلال إعداد عروض باستخدام جهاز العرض، أو أيّ تقنيّات أخرى حسب احتياجات التدريب، وآخر عملي (الخطة التدريبية المفصلة والبرنامج التدريبي) لكيفية تنفيذ تدريب متكامل حول موضوع الدليل. وهكذا يضم هذا الدليل مادّة مرنة تمثّل حدًا أدنى للمعارف الضرورية لموضوع هذا التدريب، يمكن تعديلها تناعما مع ظروف وخصوصيّات كلّ تدريب.



ومن أهمّ ما يميّز هذا الدليل، أنه يجمع بين البعد المعرفي / النظري والبعد العملي / التطبيقي (آليات توظيفه في العمل النقابي)، ومن ثمّ سهولة استخدامه في تدريب النقابيات لزيادة وعيهنّ بأهميّة الدور الذي يمكن أن تلعبه نقاباتهم في مختلف المجالات، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لممارسة كافّة الأنشطة المتعلقة بمسؤولياتهنّ داخل الهياكل التنظيمية وداخل لجان المرأة.





ونأمل أن يُسهم هذا الدليل التّربّبي في تطوير معارف النّقابيّات وتقوية مهارتهنّ وقدراتهنّ في مختلف أوجه النّشاط النّقابي من خلال تعزيز معارفهنّ بدور النّقابة ومهامّها، امتلاك شروط العمل بعقليّة الفريق، تطوير المهارات الاتّصاليّة ومهارات التّفاوض الجماعي.

الفئة المستهدفة

يحتوي هذا الدليل على **أربعة محاور** تُعتبر أساسيّة في العمل النّقابي فهو موجّه لتدريب نقابيّات من مختلف هياكل التّنظيم النّقابي (الهياكل القاعدية والوسطى) ولجان المرأة بالمنظّمات النّقابيّة بالبلدان العربيّة.

ومن المفترض أن يتراوح عدد المشاركات بالدورة التّربّبيّة بين 15 و 25 على أقصى تقدير (وفق المعايير المتعارف عليها في التّدريب).



البرنامج العامّ للدّورة التّربّبيّة

المدة	الهدف	المحور	
6 ساعات	1- تمكين النّقابيّات من دور النّقابة ومهامّها وإدراك أهمّيّتها. 2- تنمية قدرات النّقابيّات للعمل بنجاحة داخل فريق متماسك وفعال.	1- دور النّقابة ومهامّها 2- عقليّة الفريق	اليوم الأول
6 ساعات	تنمية مهارات النّقابيّات وتطوير أدائهنّ في مجال الاتّصال النّقابي المباشر.	تقنيات الاتّصال النّقابي المباشر	اليوم الثاني
6 ساعات	تنمية مهارات النّقابيّات في مجال التّفاوض الجماعي.	تقنيات التّفاوض الجماعي	اليوم الثالث



اليوم الأول





1. المحور: دور النقابة

الإطار النظري

العنصر الأول: مدخل عام

1- منظمة العمل العربية

التعريف

- هي إحدى المنظمات المتخصصة العاملة في نطاق جامعة الدول العربية.
- وهي أول منظمة متخصصة تعنى بشؤون العمل والعمال على الصعيد العربي.



مبادئ المنظمة

تؤمن المنظمة بـ:

- أهميّة التّكاتف بين أطراف الإنتاج.
- أنّ التّعاون في ميدان العمل بين كافة أطراف الإنتاج هو أفضل ضمان لحقوق الإنسان العربي في حياة حرّة وكريمة أساسها العدالة الاجتماعيّة وسبيلها التّعاون لتطوير المجتمع العربي وتمميته.

تاريخ تأسيس المنظمة

- يناير 1970 أصدر المؤتمر الخامس لوزراء العمل العرب الذي انعقد في القاهرة قراراً بإعلان قيام منظمة العمل العربية بعد اكتمال العمل اللازم من تصديقات الدول الأعضاء على الميثاق العربي للعمل ودستور منظمة العمل العربية.
- تضمّ المنظمة جميع الدول العربية وهي واحد وعشرون دولة.





أهداف المنظمة

- 1- تنسيق الجهود في ميدان العمل والعمّال على المستويين العربي والدّولي
- 2- تنمية وصيانة الحقوق والحريّات النقابية
- 3- تقديم المعونة الفنيّة في ميادين العمل إلى أطراف الإنتاج الثلاثة في الدّول الأعضاء
- 4- تطوير تشريعات العمل في الدّول الأعضاء والعمل على توحيدها
- 5- تحسين ظروف وشروط العمل في الدّول الأعضاء بما يحقّق تأمين وسائل السّلامة والصّحة المهنية وضمان بيئة عمل ملائمة وتوسيع قاعدة التّأمينات الاجتماعيّة لتشمل الفئات العماليّة في مختلف الأنشطة الاقتصاديّة وتمويل كافّة فروع التّأمينات للوصول إلى الضّمان الاجتماعي الشّامل

- 6- تنمية الموارد البشريّة العربيّة للاستفادة من طاقاتها الكاملة في التّمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة
- 7- تنمية القوى العاملة العربيّة ورفع كفاءتها الإنتاجيّة
- 8- إعداد دليل ووضع أسس التّصنيف والتّوصيف المهني
- 9- تعريب مصطلحات العمل والتّدريب المهني.

تركيبتها

تتميّز منظمة العمل العربيّة بتركيبتها الثلاثيّة فهي تجمع أطراف الإنتاج الثلاثة عن كلّ دولة (حكومات - أصحاب أعمال - عمال).





2- تعريف النقابة

النقابة هي تنظيم جماعي اختياري، لا يقوم لغرض ربحي مادي، يضم مجموعة من العمال ينتمون لنفس المهنة أو لمهن متقاربة ومتشابهة ويعملون بأجر سواء بصفة منتظمة أو غير منتظمة. وتكون النقابة الممثل الشرعي والقانوني لكافة المنتمين لها.



يرتكز هذا التنظيم على جملة من القيم والمبادئ لعل من أهمها الحرية، العدالة، الديمقراطية، عدم التمييز والمساواة والتضامن

ومن الناحية القانونية، تُوثق المسائل التنظيمية في وثيقة النظام الداخلي الخاص بالنقابة حيث تُحدد الحقوق والواجبات لكل المنتمين، كيفية اختيار الممثلين، آلية اتخاذ القرارات، المصادر المالية والتسيير المالي والإداري...

ولا يحتاج تكوين النقابة إذنا مسبقا من أية جهة أو شخص فهي تتكوّن بمحض إرادة أعضائها في العمل المشترك للدفاع عن مصالحهم المشتركة وحماية حقوقهم المادية والمعنوية.





النقابة هي إطار تنظيمي يجمع العمال داخل مؤسسة ما أو فضاء جغرافي محدّد ويوحدهم بهدف الدفاع عن مصالحهم وحماية حقوقهم الماديّة والمعنويّة.

والانخراط في النقابة هو بمثابة إبرام عقد على خدمة تلك المصالح.

3- المصادر التشريعيّة الضامنة للحقّ النقابي

يستمدّ الحقّ في التّنظيم النقابي مرجعيّته الدّوليّة من المادّة 23 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (10 ديسمبر 1948) إذ تنصّ الفقرة الرّابعة منها على " لكلّ شخص حقّ إنشاء النقابات مع آخرين والانضمام إليها من أجل حماية مصالحه".

كما يجد هذا الحقّ سنده القانوني في المادّة 8 من العهد الدّولي الخاص بالحقوق الاقتصاديّة والاجتماعيّة



والثقافيّة، إذ تنصّ الفقرة الأولى من هذه المادّة على "حقّ كل شخص في تكوين النقابات بالاشتراك مع آخرين وفي الانضمام إلى النقابة التي يختارها، دونما قيد سوى قواعد المنظّمة المعنيّة،

على قصد تعزيز مصالحه الاقتصاديّة والاجتماعيّة وحمايتها. ولا يجوز إخضاع ممارسة هذا الحقّ لأية قيود غير تلك التي ينصّ عليها القانون وتشكّل تدابير ضروريّة، في مجتمع ديمقراطي، لصيانة الأمن القومي أو النّظام العامّ أو لحماية حقوق الآخرين وحرّياتهم"

وفي اتّفاقيّات العمل الدّوليّة، نجد الاتّفاقيّة عدد 87 لسنة 1948 بشأن الحرّيّة النقابيّة وحماية حقّ التّنظيم التي تضمن حقّ العمال في أن يمارسوا بحرّيّة ودون تمييز تنظيم أنفسهم للنّهوض بمصالحهم والدّفاع عنها.





في الاتفاقية الدولية 98 لسنة 1949 بشأن تطبيق مبادئ حق التنظيم والمفاوضة الجماعية التي تضمن حماية العمال الذين يمارسون حق التنظيم، عدم تدخّل العمال وأصحاب العمل في شؤون بعضها بعضا وتشجيع المفاوضة الجماعية الاختيارية.

كما أصدرت منظمة العمل العربية ضمن المعايير، الاتفاقية رقم 8 سنة 1977 تتعلق بالحريات والحقوق النقابية حيث تنصّ في المادة الأولى " لكلّ من العمال وأصحاب الأعمال، أيّا كان القطاع الذين يعملون فيه، أن يكونوا دون إذن مسبق، فيما بينهم منظمات، أو ينظموا إليها، لترعى مصالحهم وتدافع عن حقوقهم وتعمل على تحسين حالتهم المادية والاجتماعية، وتمثّلهم أمام الجهات المختلفة، وتساهم في رفع الكفاية الانتاجية وفي تحقيق الخطط التي تهدف إلى التّقدم الاقتصادي والاجتماعي ".

4- الحقوق المترتبة عن الحقّ النقابي

- الحقّ في تكوين النقابات والانضمام إليها.
- الحقّ في المفاوضة الجماعية.
- الحقّ في الإعلام النقابي.
- الحقّ في الاتّصال والاجتماع بما لا يعرقل السير العادي للعمل.
- الحقّ في الإضراب وفق التّراتيب القانونية.
- الحقّ في حماية ممثلي العمال بمناسبة أدائهم لمهامهم النقابية.
- الحقّ في إبداء الرّأي حول طرق التّسيير وتنظيم العمل.





العنصر الثاني: دور النقابة ومهامها

من أبرز أهداف النقابة هو الدفاع عن مصالح منظورها المهنية المادية والمعنوية والعمل على تطويرها. ولتحقيق هذا الهدف العام، تضطلع النقابة، سواء كانت تكونت على مستوى المؤسسة أو القطاع المهني، بجملة من الأدوار والمهام تجاه الأطراف ذات العلاقة.

أ- تجاه المؤسسة

- تمارس دور الشريك الاجتماعي الكفء داخل المؤسسة.
- إبداء الرأي حول سير المؤسسة والتصدّي لما من شأنه أن يضرّ بمرودها من سوء تصرف أو غيره.
- النهوض بدور بناء عبر هياكل الحوار الاجتماعي لضمان تطوّر المؤسسة وضمان حقوق العمّال والعاملات.
- تجذير الوعي لدى عموم العمّال والعاملات بواجباتهم وترسيخ ثقافة العمل لديهم.

ب - تجاه المنظمة

- تنمية الاعتزاز بالانتماء إلى المنظمة وترسيخ القيم النقابية.
- احترام قانون المنظمة.
- الحرص على حسن تمثيلها لدى العمّال والعاملات والمؤجّر.
- الدفاع عليها والتصدّي لحمالات التشويه والتشهير التي قد تتعرّض لها.
- الدّعاية لمواقفها والانتصار لخياراتها.
- المساهمة في صياغة سياسة نقابية ناجعة ومناضلة.





ج- تجاه المجتمع / المحيط

- التّواصل مع الرّأي العامّ
- ربط الصّلة مع مكّونات المجتمع المدني.
- الانفتاح والإشعاع على المحيط الاجتماعي والثقافي.
- المساهمة في الشّأن العام/ الوضع البيئي/ الصّحيّ مثلاً...

د- تجاه المنتسبين

- الدّفاع عن الحقوق الماديّة والمعنويّة للمنظورين وفصّ مشاكلهم/ هنّ
- الاتّصال المكثّف بالمنتسبين، تأطيرهم والإحاطة بهم/ بهنّ
- متابعة أوضاع المنتسبين داخل المؤسّسة ورصد كلّ التّجاوزات في حقّهم/ حقّهنّ وبناء التّوقّعات حول تطوّر أوضاعهم/ هنّ وظروفهم/ هنّ المهنيّة.
- القيام بأنشطة اجتماعيّة، ثقافيّة وترفيهيّة لفائدة العمّال والعاملات.
- استقطاب العمّال والعاملات، تدعيم تقّتهم/هنّ في النّقابة وتعزيز انتماءهم/هنّ للمنظمة.
- استقطاب مزيد من الطّاقات والعناصر الوافدة الجديدة.
- تمثيل العمّال والعاملات في المؤسّسة وداخل المنظمة.
- الاعتناء بالفئات التي لها بعض الخصوصيّات أو تعمل ضمن علاقات عمل هشّة كالعناية بالشّباب والنّساء والمتعاقدين/ات.
- حماية العمّال والعاملات أفراداً وجماعة من كلّ التّجاوزات التي قد يتعرّضون/ يتعرّضن لها سواء على الصّعيد الماديّ أو المعنوي والدّفاع عنهم/ هنّ في حالة حدوث انتهاكات في حقّهم/هنّ
- التّعبير عن تطلّعات العمّال والعاملات داخل سلطات القرار والمساهمة في رسم السياسات.
- قيادة التّحرّكات النّضاليّة من أجل الدّفاع عن الحقوق.





تعمل النقابة الأساسية كمجموعة ضغط لحمل صاحب العمل على المزيد من الإصلاح بغاية تحسين ظروف العمل وتوفير مقومات العيش الكريم للمنتسبين.

العنصر الثالث: شروط نجاح عمل النقابة

أ- الشروط المتعلقة بعضو النقابة

• معرفة

- التمكن من تشريعات العمل ذات البعد الاجتماعي والاقتصادي ومواكبة المستجدات والتطورات.

- التمكن من وسائل الاتصال الحديثة وتوظيفها لتطوير العمل النقابي.

• مهارية

- التمكن من الجانب الخطابي والقدرة على الإقناع

- القدرة على تجميع العمال

- القدرة على القيادة

- القدرة على الاستقطاب

- الاستعداد والقدرة على مواجهة الأزمات وحلّها

• سلوكية

- الصدق

- الأمانة

- التعاون

- الديمقراطية

- الجرأة والشجاعة (دون تهوّر)

- الحكمة





• نضالتيّة

- المشاركة في التّحرّكات النّقابيّة
- الالتزام بتنفيذ ما تم الاتّفاق عليه من قرارات
- الاستعداد والقدرة على تحمّل المسؤوليّة المنوطة بعهدته/ها

ب- الشّروط المتعلّقة بمكتب النّقابة

- الانسجام: العمل بعقليّة الفريق
- الحرص على التّواصل مع المنتسبين والإحاطة بهم/بهنّ
- احترام دوريّة الاجتماعات العامّة بالمنخرطين والمنخرطات
- القدرة على رصد أوضاع المؤسّسة
- الكفاءة في إدارة التّفاوض
- حسن التّخطيط والبرمجة
- الحرص على المتابعة والتّقييم
- التّواصل مع هياكل المنظّمة واحترام قوانينها
- التّواصل الجيّد مع المحيط





الخطة التدريبية المفصلة

العناصر	الهدف التدريبي	التقنية	الوسائل والمعينات	المدة
الافتتاح	التعرّف إلى برنامج عمل الدورة وأهدافها العامة	العرض	- ورقة برنامج الدورة - عرض باور بوينت/ جهاز العرض	20 دق
التعارف	تتعرف المشاركات بعضهنّ على بعض	التداول على الكلمة	وثيقة التعارف (ملحق عدد 1)	30 دق
تقديم المحور، وأهدافه	إدراك أهميّة التطرق إلى الموضوع.	العرض التفاعلي	عرض باور بوينت جهاز العرض	10 دق
تقديم منظّمة العمل العربيّة	التعرّف إلى منظّمة العمل العربيّة: مبادئها، أهدافها وتركيبتها	العرض التفاعلي	عرض باور بوينت جهاز العرض	20 دق
مدخل عامّ	تعريف النقّابة	نقاش موجّه وعرض	سبّورة ورق قلاب/ أقلام/ جهاز العرض	10 دق
أهمّ المصادر التشريعيّة الضامنة للحقّ النقّابي	الإطّلاع على المصادر القانونيّة الضامنة للحقّ النقّابي.	نقاش موجّه وعرض	سبّورة ورق قلاب/ أقلام/ جهاز العرض	20 دق
دور النقّابة ومهامّها	تحديد أدوار النقّابة ومهامّها تجاه الأطراف المتدخّلة	عمل مجموعات صغيرة نقاش وعرض	ملحق عدد 2 (التمارين 2أ / 2 ب / 2 ج / 2 د عرض باور بوينت وجهاز العرض	50 دق
شروط نجاح عمل النقّابة	تمكين المشاركات من معرفة شروط نجاح المسؤول النقّابي والمكتب النقّابي	عصف ذهني نقاش موجّه عرض	سبّورة ورق قلاب/ أقلام/ جهاز العرض عرض باور بونت	20 دق
استراحة بنصف ساعة				





البرنامج التدريبي

العنصر الأول: الجلسة الافتتاحية

1- الافتتاح

الهدف التدريبي: التّعرف إلى برنامج عمل الدّورة وأهدافها العامّة.

مدّة الإنجاز: 20 دق

- التّرحيب بالمشاركات وتقديم الجهات المنظّمة

- عرض برنامج الدّورة والأهداف العامّة

2- التّعريف والانتظارات

الهدف التدريبي: تتعرّف المشاركات بعضهنّ على بعض

مدّة الإنجاز: 30 دق

✓ تقديم فردي انطلاقاً من وثيقة التّعريف (ملحق عدد 1)

✓ تحديد قواعد العمل خلال الدّورة

✓ اختيار مقرّرتين لفعاليّات اليوم التّدريبي الأول

3- تقديم المحور وأهدافه

الهدف التدريبي: إدراك أهميّة التّطرّق إلى الموضوع.

مدّة الإنجاز: 10 دق

- تقوم المدرّبة بتفسير أهميّة تناول موضوع "دور النّقابة" بعلاقة بجملة الكفاءات التي يجب أن

تمتلكها كلّ مسؤولة نقابيّة لتحقيق الأقصى في أدائها النّقابي

- تعرض الأهداف الخاصّة





العنصر الثاني: مدخل عام

1- تقديم موجز لمنظمة العمل العربية

الهدف التدريبي: التّعرف إلى منظمة العمل العربية: مبادئها، أهدافها وتركيبتها

مدة الإنجاز: 20 دق



النشاط: عرض تفاعلي حول:

- تعريف المنظمة
- مبادئها
- أهدافها
- تركيبتها

2- تعريف النقابة

الهدف التدريبي: التّعرف إلى مفهوم النقابة وإدراك أهدافها.

مدة الإنجاز: 10 دق

النشاط:

تطلب المدربة من المشاركات تقديم مفاهيم حسب خبرتهن ويقع تسجيل العبارات التي يقع تدقيقها على السبورة الورقية ثم التوصل إلى تعريف مشترك يمكن إثراؤه عن طريق عرض باوربوينت.

3- المصادر التشريعية الضامنة للحق النقابي

الهدف التدريبي: الإطلاع على المصادر القانونية الضامنة للحق النقابي

مدة الإنجاز: 20 دق

النشاط:

- طرح سؤال "هل هناك قوانين تضمن لنا تكوين نقابات وممارسة العمل النقابي؟"





تحفيز المشاركات على التفكير في المصادر التشريعية الدولية بما في ذلك المواثيق واتفاقيات العمل (الدولية والعربية) والتفكير أيضا في القوانين الوطنية للبلد الذي ينتمين إليه (دستور، قانون العمل...)

- عرض باور بوينت للمصادر التشريعية العربية والدولية لحوصله ما وقع النقاش حوله.
- طرح سؤال: "ما هي الحقوق المترتبة عن الحق النقابي؟"
- تدوين الأجوبة على السبورة بعد تدقيقها

العنصر الثالث: دور النقابة

الهدف التدريبي: تحديد أدوار النقابة تجاه الأطراف المتدخلة.

مدة الإنجاز: 50 دق (عمل المجموعات 15 دق / عرض نتائج الأعمال 20 دق / الحوصلة 10 دق)

النشاط:

- يقع تحديد جماعي للأطراف ذات العلاقة بالنقابة في عملها
- ثم تتوزع المشاركات إلى أربع مجموعات صغيرة لتحديد الأدوار التي تقوم بها النقابة تجاه كل من الأطراف المحددة مسبقا
- توزع المدربة ورقة التمرين على كل مجموعة (ملحق عدد 2 أ / 2 ب / 2 ج / 2 د)
- عرض ونقاش نتائج أعمال المجموعات
- الحوصلة العامة

العنصر الرابع: شروط نجاح عمل النقابة

الهدف التدريبي: تمكين المشاركات من معرفة شروط نجاح المسؤول/ المسؤولة النقابية والمكتب النقابي

مدة الإنجاز: 20 دق

النشاط:

تطرح المدربة تباعا جملة من الأسئلة لاستثارة التفكير والحث على النقاش هل توجد شروط لنجاح عمل النقابة؟





- بمن تتعلّق شروط نجاح عمل النقابة؟

- ما هي الشّروط المتعلّقة بعضو النّقابة للنّجاح في أداء مهامه؟

- ما هي الشّروط المتعلّقة بمكتب النّقابة للنّجاح في أداء مهامه؟

- تدوّن المدربة الإجابات بعد تدقيقها وتشجّع المشاركات على التفاعل البيئي

- حوصلة: عرض الشّروط مبوّبة، منها ما هو متعلّق بالعضو الفرد وما هو متعلّق بالمكتب

2. المحور: عقلية الفريق

الإطار النظري



العنصر الأول: المفاهيم

1- تعريف الفريق

الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم ويشتركون في المسؤولية لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة لغرض موحد.

2- أهميّة العمل ضمن الفريق:

من بين المسائل التي تدلّ على أهميّة العمل ضمن فريق:

- توفير الجهد والوقت وتحقيق الأهداف في أقرب وقت ممكن مما يزيد من الإنتاجية والكفاءة.
- توفير بيئة جيدة لتبادل الخبرات واكتساب مهارات جديدة.
- فتح الطّريق لتعلّم أشياء جديدة وبناءة وتجعل الشّخص منفتحًا أكثر على البيئة المحيطة به.
- بناء علاقات جديدة والاحتكاك أكثر بالأفكار المختلفة ممّا يجعل الشّخص أكثر مرونة وتكيف..
- تقوية القدرة على الابتكار
- الشّعور بالانتماء ورفع الرّوح المعنويّة لدى أفراد المجموعة ممّا يدعم ثقتهم بقدراتهم.
- اكتساب القدرة على حلّ المشكلات





3- مفهوم عقلية الفريق:

التَّمثُّلُ التَّامُّ للانتماء إلى فريق بشكل يسمح للجميع بتكريس هويتهم الخاصة بما ينسجم مع القيم والمبادئ والأهداف المشتركة.

العنصر الثاني: أهمية عقلية الفريق

1- خصائص عقلية الفريق

عقلية الفريق تساهم بشكل كبير في خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بما يحقق تحسين القدرة على رفع التحدّيات، يقلص مدة الإنجاز ويرفع من جودة النتائج من خلال العديد من الخصائص، من أبرزها:

✓ التوزيع الملائم للمهام والشاركة في الإنجاز:

العمل بعقلية الفريق يسمح لجميع أعضاء الفريق بتقاسم الأعمال والمسؤوليات، بدلاً من تكليف العمل لشخص واحد، وبذلك يتشارك جميع الأعضاء في العمل، ويستخدم كلٌّ منهم قدراته، ومعرفته، ومهاراته الخاصة لإنجاز المهمة ودعم باقي الأعضاء والعمل بنجاح.

✓ التواصل والتفاوض:

عقلية الفريق تمنح الأعضاء فرصة جيّدة للتعبير عن آرائهم ومواقفهم بكل ثقة وفي نفس الوقت يسمح لهم اكتشاف آراء بعضهم البعض ووجهات نظرهم المتنوعة، ومن هنا تتطور قدرة الأعضاء على النقاش والتفاوض بعيداً عن الإصرار والتعصّب. وهذا يساعد الأعضاء في دمج أفكارهم وآرائهم بطريقة جيّدة لتوحيد القرارات الإيجابية التي تساهم في إيجاد المزيد من الحلول للمشاكل والعقبات التي تواجه العمل وبالتالي نجاح وتطور العمل.

✓ الجمع بين المهارات:

حيث يتكوّن الفريق من عددٍ من الأفراد يتشاركون في بعض المهارات والمعارف نفسها، وأحياناً أخرى يكون الأعضاء مختلفين يمتلكون خبراتٍ وخلفياتٍ تعليميةً مختلفة، وهذا يكشف نقاط القوة التي يمتلكها البعض فيما يفتقد البعض الآخر لها، وبالتالي يكملون بعضهم بعض.





✓ تقوية الشعور بالانتماء:

من خلال دعم القناعة بالأهداف المشتركة والمسؤولية الفردية تجاه تحقيقها.

كما أنّ الشعور بالانتماء يقوّي الإحساس بالطمأنينة والثقة.

✓ حافز ودافع للإبداع:

عقلية الفريق تحفّز الأعضاء على الإبداع، وتجعلهم يتشاركون في الأفكار، والاقتراحات، والحلول للوصول إلى نتائج جيّدة، فخليط هذه الأفكار ينتج عملاً مبدعاً.

كما أن العمل بعقلية الفريق يطوّر كفاءة تفهّم الآخر ويسمح ببناء علاقات قويّة وطويلة الأمد بين الأفراد، ويكون أساس هذه العلاقات الولاء والثقة، وقد يؤدي ذلك أيضاً إلى بناء العديد من العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل.

2- أهميّة عقلية الفريق في الأداء النّقابي

على المنظمة	على الهيكل النّقابي	على الفرد
- تمكّن من توحيد الجهود نحو تحقيق الهدف. - تدعّم إشعاعها - التصدي لانحرافات إن وُجدت. - تكريس القيم والمبادئ: التضامن، الديمقراطية، التضحية... - تطوير القدرة على الأداء والخلق والإبداع. - المساهمة في ضمان الاستمرارية.	- تقوي انسجام الهيكل وتدعم إشعاعه. - تيسر الإحاطة بالعمّال والعاملات - تيسر بلوغ الأهداف المشتركة - تحقّق التفاف العمّال والعاملات حوله. - تسمح بالتصدي لانحرافات الفردية داخل الهيكل - تسمح بضمان شفافية التعامل داخل الفريق (الهيكل). - تدعم التعامل الديمقراطي بين أعضاء الفريق (الهيكل). - حافز لتطوير أدائه. - الإبداع في حلّ المشاكل وإدارة الأزمات	- توفر فرصة لاكتساب معارف ومهارات جديدة ومتنوعة. - تطور الأداء وتشجّع على الإبداع. - تعزّز الشعور بالانتماء - تقوي الشعور بالاطمئنان والثقة - تثمين دوره/ الشعور بالأهمية.





العنصر الثالث: بناء الفريق

بناء الفريق هو عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة وملتزمة قادرة على أداء مهامّ معيّنة وتحقيق أهداف محدّدة من خلال أنشطة متعاونة ومتفاعلة وهي تستهدف تحسين فاعليّة الفريق من خلال أسلوب العمل وعلاقات الأعضاء ببعضهم ودور المنسق/ المنسقة تجاه الفريق.



مراحل بناء الفريق:

أ- التكوين:

هي أول الخطوات حيث يتحوّل الفرد من كونه فردا إلى عضو. وهي مرحلة يكتشف فيها العلاقات الملائمة مع الفريق حيث يقع التعارف المتقدّم بين الأعضاء.

ب- الاستكشاف:

يقع في هذه المرحلة

- توزيع الأدوار والمهامّ وأيضاً وضع ميثاق العمل ونظامه
 - استيضاح أهداف الفريق.
- ويعمل المنسق / المنسقة في هذه المرحلة على توضيح الأهداف بطريقة دقيقة ومعتمّة مع تحديد النتائج المتوقّعة من الفريق كما يقوم بشرح المهامّ المنوطة بعهدة كلّ عضو. في نفس الوقت يعمل المنسق / المنسقة على إيجاد جوّ مريح وعلى بناء الثقة بين الأعضاء وإشعارهم بالأمان.





ج- الصّراع:

أصعب مراحل بناء الفريق. حيث يبحث كلّ عضو عن مكانته ويمكن أن يظهر بعض الغموض أو بعض الصّعوبات لدى الأعضاء فينتج عن ذلك تشنّجات/ تصدّعات / نزاعات
ويكمن دور المنسّق / المنسقة في:

- إبداء الاهتمام للمخاوف والاختلافات بين الأعضاء مع الحفاظ على الهدوء.
- الإصغاء الجيّد للأعضاء وتفهم هواجسهم/ هنّ أو مشاكلهم/هنّ دون إصدار أحكام
- حلّ بعض المشاكل الفردية خارج الفريق
- تثبيت الأهداف بصفة جماعيّة
- تعديل بعض الجزئيّات في أدوار ومهام الأعضاء بما يضمن أكثر تعاون وإبراز للقدرات الفردية

د- التفاعل:

تتميّز هذه المرحلة بـ:

- قبول الأعضاء للأدوار ممّا يؤدي إلى انخفاض حدّة النّزاع
- بدء التّعاون الذي يتزايد تدريجيّاً
- أخذ الاعتبارات الذاتيّة في الحسبان
- زوال الكلفة والحرص

يكمن دور المنسّق / المنسقة في:

- متابعة ومراجعة جدول الأعمال
- تشريك الأعضاء في تقييم الإنجازات وتحديد الصّعوبات
- طلب المقترحات لإيجاد الحلول أو لتطوير الإنجازات
- تثمين مساهمات الأعضاء



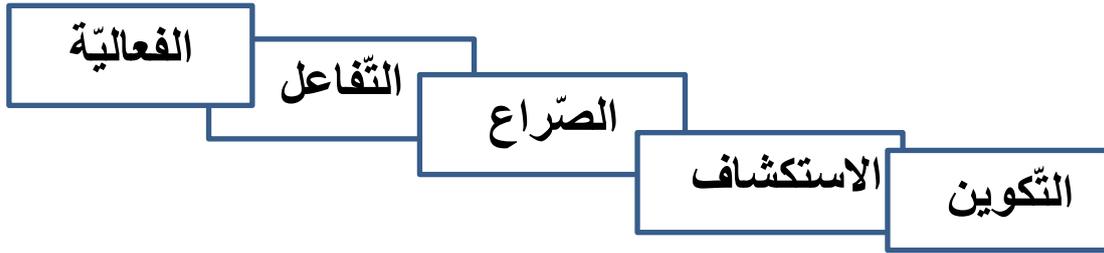


هـ - الكفاءة والفعالية:

تتميز هذه المرحلة بـ:

- مرونة الأدوار والمسارات وممارسة علاقات تعاون وتآزر
- التركيز على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف
- وضع أسس العمل بعيد المدى
- توطين النفس على العمل الجماعي وتملكه
- توظيف القدرات الفردية بصورة خلّاقة
- الإحساس بالانتماء إلى المجموعة

وفي هذه المرحلة يتقلص دور المنسق / المنسقة ويتجه نحو المشاركة التامة / التشجيع والتثمين.



العنصر الرابع: السلوكات الملائمة لفعالية الفريق

❖ بالنسبة للفرد

- الالتزام والاستعداد لإنجاز المهام بكلّ مسؤوليّة
- استيضاح الهدف
- التعاون
- التّواصل مع الآخرين بفعاليّة: عدم احتكار المعلومة، الإصغاء والفهم والتّعبير عل الآراء والمواقف بوضوح ودقّة
- قبول الاختلاف والاحترام المتبادل
- الانضباط لقرارات الفريق وإسناد الأولويّة للاتّجاه نحو تحقيق الهدف المشترك





- الثَّقة (الثَّقة في النَّفس وفي الآخر)
- توجيه الدَّعم والإسناد للغير
- تفهَم الآخر
- القدرة على الثَّبات الانفعالي (حسن التَّصرّف في الانفعالات)

❖ بالنسبة للفريق

- امتلاك هدف مشترك واضح ومحدّد
- تحديد واضح للأدوار وتوزيع المهامّ بطريقة ملائمة
- التَّعامل الديمقراطي: المشاركة الجماعيّة في اتِّخاذ القرارات، حرّيّة التَّعبير عن الرّأي، التَّشارك في المعلومات باعتماد آليات تواصل واعية، إيجابيّة وشفّافة...
- التَّكريس الجماعي لقيم الفريق ولمبادئه: التَّضحية / وحدة الانتماء والمصير / الالتزام الجماعي / التَّضامن ...
- / احترام الكفاءات الفرديّة وتممينها / تكامل القدرات / التَّآزر والتَّكاتف / المرونة في التَّعامل.





الخطة التدريبية المفصلة

العنصر	الهدف	التقنية	الوسائل والمعينات	المدة
مفهوم الفريق	التعرّف إلى مفهوم الفريق	عرض شريط رمزي وحوار نقاش موجّه	الشريط الرمزي "البطاريق"	15 دق
أهميّة العمل ضمن فريق	إدراك أهميّة العمل ضمن فريق مقارنة بالعمل الفردي	عمل فردي/ عمل مجموعات صغيرة/ النقاش الموجّه	تمرين استخراج التفاصيل (عرض صورة: ملحق عدد 3) سبورة ورق قلاب/ أقلام شرائح باور بوينت	70 دق
السلوكات الملائمة لنجاعة عمل الفريق	تحديد السلوكات الملائمة لنجاعة عمل الفريق	العرض التفاعلي		
مراحل بناء الفريق	التعرّف إلى المراحل التي تمرّ بها المجموعة للوصول إلى بناء فريق فعّال	عرض تفاعلي	جهاز العرض/ شرائح باور بوينت	25 دق
أهميّة عقلية الفريق في العمل النقابي	التّمكن من مفهوم عقلية الفريق وإدراك أهميّتها وانعكاسها على الأداء النقابي	عرض تفاعلي. عمل مجموعات صغيرة. عرض شريط رمزي وحوار.	شرائح العرض. وثيقة التمرين (ملحق عدد 4 أ/ 4 ب/ 4 ج) جهاز العرض الشريط الرمزي "ماذا يحدث عندما لا تعمل بعقلية الفريق الواحد"	60 دق
تقييم وتثبيت المكتسبات	التعرّف إلى مدى تحقّق أهداف الحصّة وتثبيت المكتسبات	تمرين فردي	وثيقة التمرين (ملحق عدد 5)	10 دق
الغداء				





البرنامج التدريبي

العنصر الأول: مفهوم الفريق

الهدف التدريبي: التّعريف إلى مفهوم الفريق

مدّة الإنجاز: 15 دق

النشاط:

عرض شريط رمزي حول العمل الجماعي

تدعو المدربة المشاركات للتعليق التلقائي على الشريط لملامسة آرائهنّ حول الموضوع.

تقوم المدربة بصياغة مفهوم الفريق بمعىة المشاركات

العنصر الثاني: أهميّة العمل ضمن فريق والسلوكات الملائمة لنجاعة عمل الفريق

الأهداف التدريبية:

- إدراك أهميّة العمل ضمن فريق مقارنة بالعمل الفردي
- تحديد السلوكيات الملائمة لنجاح عمل الفريق

مدّة الإنجاز: 70 دق

النشاط:

- تفسّر المدربة سير النشاط وتعطي التّعليمات قبل البدء
- توزّع المدربة المشاركات إلى ثلاث مجموعات
 - ✓ المجموعة الأولى (من 4 إلى 6 مشاركات)
 - ✓ المجموعة الثانية (من 4 إلى 6 مشاركات)
 - ✓ المجموعة الثالثة (من 10 إلى 12 مشاركة)
- ✓ ثلاث مشاركات بصفة فردية تقمن بدور ملاحظة سير عمل المجموعات.
- تعرض المدربة صورة (ملحق عدد 3) وتقوم المشاركات بملاحظتها بانتباه لمدّة دقيقة واحدة.





- تحجب المدربة الصورة وتدوّن كلّ مشاركة خلال دقيقتين وبصفة فردية، ما علق بذاكرتها.
- تنتقل المشاركات إلى عمل المجموعات وتكون مدّته 10 دقائق
- تمرّر المدربة تعليمة سرّية لمشاركة واحدة من المجموعة الثانية " قومي بدور العضو المثير للصراع والزّافض لأراء الآخرين وأبدي سلوكا نقديا لكلّ ما يقال بما يعرقل تقدّم العمل. قومي بهذا الدّور بعد مرور دقيقتين من العمل"
- بعد الانتهاء من عمل المجموعات، تطلب المدربة التّعليق حول نتائج العمل الفردية مقارنة بنتائج العمل الجماعي مع التّعمّق في أسباب الفروقات النوعية في النتائج.
- الوصول إلى أهميّة العمل ضمن فريق.
- عرض نتائج أعمال المجموعات: تطلب المدربة من كلّ مجموعة وصف طريقة العمل المعتمدة للقيام بالمهمّة وتدوّن على السبّورة بعد طلب بعض التدقيق بتوجيه الأسئلة. ثمّ تطلب من المشاركة التي قامت بدور الملاحظة عرض ما رصدته من تمشّيات وسلوكات أثناء عمل المجموعة مع الحثّ على التّركيز على الصّعوبات أو معوقات التّقدّم في العمل.
- يتكرّر نفس التّمشي مع كلّ مجموعة.
- يقع في الأخير تحديد كلّ السلوكات الملائمة لنجاعة عمل الفريق
- التّركيز على وجود بعض الصّعوبات (وهي متنوّعة) والعمل على تذليلها يكون متواصلا إلى أن يبلغ الفريق التماسك التّام والفعالية في الأداء.

العنصر الثالث: مراحل بناء الفريق

الهدف التدريبي: التّعرف إلى المراحل التي تمرّ بها المجموعة للوصول إلى بناء فريق فعّال

مدّة الإنجاز: 25 دق

تقوم المدربة بعرض شرائح، بواسطة جهاز البثّ، وتفسّر مميّزات كلّ مرحلة وبعض الأساليب للتّقدّم نحو الانسجام التّام والفعالية مع التّأكيد على دور المنسق/ المنسقة خلال كلّ مرحلة.





العنصر الزايع: أهْمِيَّة عَقْلِيَّة الفَرِيْق فِي العَمَل النَّقَّابِي

النَّشَاط الأَوَّل: مَفْهُوم عَقْلِيَّة الفَرِيْق وَأَهْمِيَّتِهَا

الهُدَف التَّدْرِيبِي: التَّمَكَّن مِن مَفْهُوم عَقْلِيَّة الفَرِيْق وَأَهْمِيَّتِهَا

مُدَّة الإِنجَاز: 15 دَق

- سؤَال حَول مَفْهُوم عَقْلِيَّة الفَرِيْق وَتُدَوِّن الأَجوبَةَ عَلى السَّبُورَةَ بَعْد تَدْقِيقِهَا
- تَلخِيس وَتَكثِيف أَجوبَةَ المِشارَكَات فِي مَفْهُوم مَوْحَّد يَقع عَرَضُهُ.
- عَرَض تَفَاعُلِي حَول أَهْمِيَّة العَمَل بِعَقْلِيَّة الفَرِيْق

النَّشَاط الثَّانِي: أَهْمِيَّة عَقْلِيَّة الفَرِيْق فِي العَمَل النَّقَّابِي

الهُدَف التَّدْرِيبِي: إِدْرَاك انْعِكَاسات عَقْلِيَّة الفَرِيْق عَلى الأَداء النَّقَّابِي

مُدَّة الإِنجَاز: 30 دَق

مُدَّة عَمَل مَجموعات: 15 دَق

مُدَّة عَرَض الأَعْمَال: 15 دَق

تَتَوَرَّع المِشارَكَات إِلى ثَلاث مَجموعات:

- تَبْحَث المَجموعَةَ الأُولَى فِي أَهْمِيَّة عَقْلِيَّة الفَرِيْق بِالنَّسبَةَ لِلفَرْد (مَلحَق عَدَد 14أ)
- تَبْحَث المَجموعَةَ الثَّانِيَةَ فِي أَهْمِيَّة عَقْلِيَّة الفَرِيْق بِالنَّسبَةَ لِلتَّشكِيلَةِ النَّقَّابِيَّة (مَلحَق عَدَد 4ب)
- تَبْحَث المَجموعَةَ الثَّالِثَةَ فِي أَهْمِيَّة عَقْلِيَّة الفَرِيْق بِالنَّسبَةَ لِلْمَنْظَمَةِ النَّقَّابِيَّة (مَلحَق عَدَد 4ج)

تَعْرَض كَلِّ مَجموعَةَ نَتِيجَةَ عَمَلِهَا وَيَقع نِقاشُهَا / تَدْقِيقُهَا/ إِثْرَاؤُهَا

النَّشَاط الثَّالِث: عَرَض شَرِيط رَمزِي "مَازَا يَحْدِث عِندَما لا تَعْمَل بِعَقْلِيَّة الفَرِيْق الوَاحِد"

مُدَّة الإِنجَاز: 15 دَق





مشاهدة تليها تعليقات المشاركات.

ويمكن تحفيز المشاركات على استخراج العوامل التي تعيق الفريق لتحقيق أهدافه والمخاطر التي يمكن أن يقع فيها

إذ يوجد بعض المعوقات التي تقف حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة وقد تعمل على تفكك الأعضاء داخل الفريق ومنها:

1. عدم التمكن من حلّ المشكلات التي تحدث داخل المجموعات.
2. فقدان الثقة بين الأعضاء.
3. عدم تحديد المهام المطلوبة من كلّ عضو.
4. وجود صراعات بين الأفراد ممّا يدفع نحو التشتيت.
5. انعدام وجود قوانين وأسس يسير عليها الأفراد داخل الهيئة..
6. ضعف القائدة/ة أو المنسق/ة الذي يدير المجموعة.



استنتاج أن العمل بعقلية الفريق صمام أمان لتحقيق الأهداف ومواجهة الصعوبات والمخاطر.

العنصر الخامس: تقييم وتثبيت المكتسبات

الهدف التدريبي: التّعرف إلى مدى تحقّق أهداف الحصة وتثبيت المكتسبات

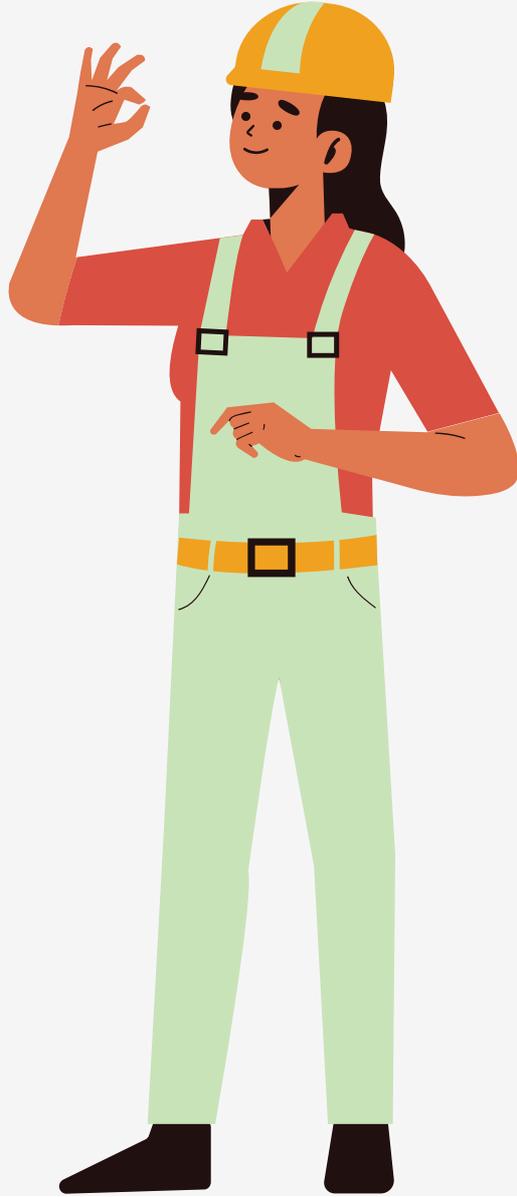
مدة الإنجاز: 10 دق

وثيقة التمرين (ملحق عدد 5)

عمل فردي ثمّ جماعي



اليوم الثاني





3. المحور: تقنيات الاتصال النّقابي المباشر

نقاط ومادّة



العنصر الأول: الأساسيات النظرية للاتصال

1- مفهوم الاتصال وعناصره:

إنّ الكفاءة في الاتّصالات رئيسيّة في تحقيق الأهداف فبعض الخبراء يرجّحون بأنّ 85 % من النّجاح في العمل يُعتمد فيه على البراعة الاتّصاليّة و15% فقط تعتمد على المهارات العمليّة أو المهنيّة المتخصّصة. فالاتّصالات ضروريّة في توجيهه وتغيير السّلك الفردي والجماعي بما يخدم أهداف المؤسّسة / المنظمة...

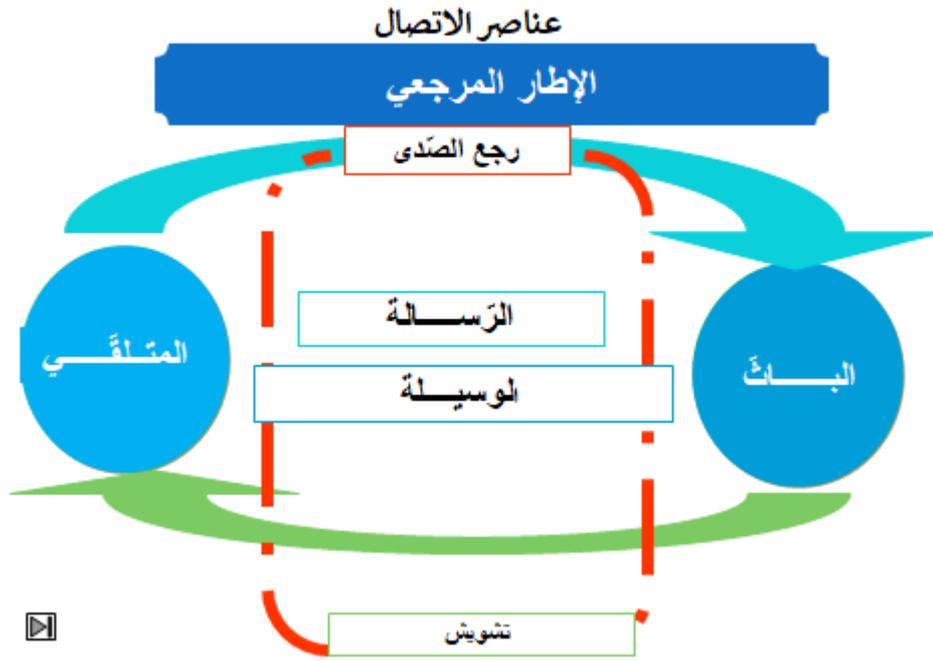
الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر. يتراوح مضمونه بين الفكرة والتجربة والمهارة تؤدي إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف باستخدام أساليب معقّدة ومناسبة للطرفين.

وتتكوّن عمليّة التّواصل من العناصر القارّة الآتي ذكرها:

- المرسل أو المصدر: الجهة التي تنطلق منها عملية الاتصال (أستاذ، مدرّب، مذيّع، خطيب،)
- المتقبّل/ المتلقّي: الجهة (شخص أو مجموعة) التي توجّه لها الرّسالة
- الرّسالة: المحتوى/الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المتقبّل.
- الوسيلة أو القناة: أي القناة التي تمرّ عبرها الرّسالة من المرسل إلى المتقبّل، وهي تعمل على تشكيل الرّسالة والهدف.
- المفعول الارتجاعي/رجع الصّدى/ التّغذية الرّاجعة/ الاستجابة FEEDBACK:
- مدى تفاعل المتقبّل مع المرسل ومحتوى الرّسالة.

- الإطار المرجعي: الخلفيّة المكتسبة من البيئة الاجتماعيّة والثّقافيّة والحضاريّة والذي بواسطته يُعطي المرسل أو المتقبّل مدلولاً لمحتويات الرّسالة سواء كانت لفظيّة أو غير لفظيّة.





2- أنواع الاتصال:

يمكن تصنيف الاتصال حسب:

- ✓ اللغة (اتصال لفظي / اتصال غير لفظي)
- ✓ الاتجاه (اتصال في اتجاه واحد / اتصال في اتجاهين)
- ✓ الأسلوب (اتصال مباشر / اتصال غير مباشر)
- ✓ الوسيلة (اتصال شفوي / كتابي / سمعي - بصري)

والإتصال اللفظي يمكن أن يكون شفويًا مثل المحاضرات، المقابلات الثنائية، الاجتماعات أو الخطاب أمام الجماهير. كما يمكن أن يكون كتابيًا مثل الرسائل، التعليمات الإدارية والتنظيمية، التقارير، البلاغات، البيانات واللوائح...

أما الإتصال غير اللفظي فيشمل لغة الجسد بما في ذلك التواصل البصري وتعبيرات الوجه والإيماءات والصوت وغير ذلك، وفي غالب الأحيان يكون غير مقصودا ويمكن أن يقدم معلومات كبيرة حول كل من الأشخاص والمواقف،





وتشمل التّعابير الجسديّة الطّريقة التي تجلس بها أو تقف ووضع الذّراعين، فذلك ينقل أيضًا مستوى راحتك واحترافك وميلك العام تجاه محادثتك.



إنّ الطّريقة التي تحرك بها ذراعيك ورجليك، مثل المشي بسرعة أو ببطء، أو الوقوف، أو الجلوس، أو التملل، يمكن أن تنقل جميعها رسائل مختلفة إلى المتقبّلين، على سبيل المثال: الجلوس بلا حراك والانتباه في اجتماع ينقل الاحترام والاهتمام.

أمّا الإيماءات فتُستخدم بوعي تامّ للتعبير مثلا عن الموافقة أو الرّفص، عن التّشجيع، عن الاستهزاء ويمكن لهذه الإيماءات أن تصدر بصفة عفويّة وفي كلّ الحالات فهي تنقل معلومات ومواقف للطرف الآخر.

يحظى عنصر الصّوت في الاتّصال غير اللفظي بالأهميّة، فالنّسق (سريع/ بطيء) أثناء التّحدث والنّبرة (حادّة/ مرحة/ رصينة) ومستوى الصّوت (مرتفع/ منخفض) وغير ذلك، يحدّدون مدلول الرّسالة في غالب الأحيان على سبيل مثال: قد تتحدث بسرعة إذا كنت متحمّسًا لموضوع ما أو بصوت قويّ لتعبّر عن غضبك أو تغيّر نبرة الصّوت للتعبير عن المشاعر والمواقف المختلفة (الحسم، الثّقة، السّخريه، الفرح، الدّهشة ...).

وتعدّ تعابير الوجه من أكثر الأشكال شيوعا في الاتّصال غير اللفظي فوجه الإنسان قادر على التّعبير عن عدد لا يحصى من المشاعر والأحاسيس دون أن ينطق مثل تعبير الوجه عن السّعادة أو الحزن أو الخوف، وتكون غالبا هذه التعبيرات ثابتة وموحّدة بين كلّ الثقافات المختلفة.

كما يُعتبر التّواصل البصري طريقة فعّالة لإظهار مدى انتباهك واهتمامك، فمثلا النّظر بعيدا عن مخاطبك أو النّظر إلى الأرض قد ينقل عدم الاهتمام أو عدم الاحترام.





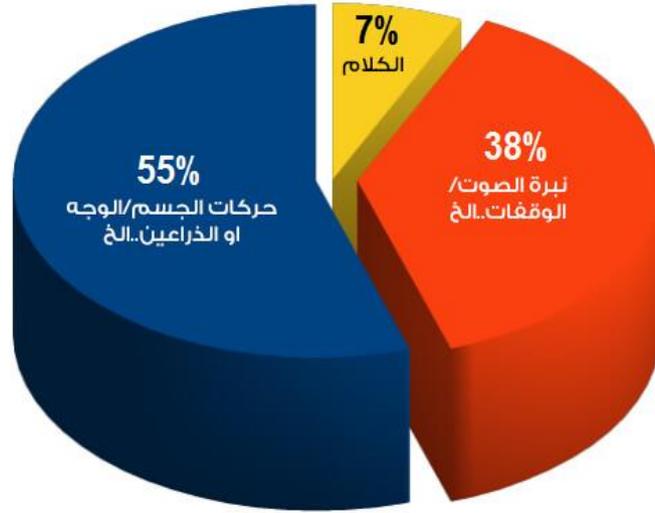
أثبت العالم الفرنسي ألبرت مهارابيان من جامعة هارفارد أن:

✓ الاتّصال اللفظي يمثّل 7 % من مدلول الرّسالة

✓ الاتّصال غير اللفظي يمثّل 93 % من مدلول الرّسالة

✓ 38 % الصّوت (النّسق، المستوى، النّبرة)

✓ 55 % الإيماءات الجسدية ولغة العيون.



العنصر الثاني: مميّزات الاتّصال النّاجح

هناك عدّة عوامل يمكن أن تؤدّي إلى فعالية الاتّصال ونجاحته من حيث الإقناع وتغيير الاتّجاهات والرّؤى وهذه العوامل متّصلة بعناصر عملية الاتّصال وأيضا بالمناخ الذي يتمّ فيه الاتّصال دون إهمال الأهميّة البالغة التي يحظى بها وضوح الهدف من الاتّصال.

1- الهدف من الاتّصال

- لا ينجح الاتّصال إلّا إذا كنت مدركا لهدفه وغايته.
- لذلك يجب أن تحدّد في البدء النّقطة التي تودّ الوصول إليها إلى أين ستقود المخاطب؟
- إنّ تحديد الهدف يوضح لك أفضل مضمون يمكن أن تختار لرسائلك.





• إذا لم يكن الهدف الذي تريد الوصول اليه واضحاً جداً في ذهنك فستقع في الارتباك حينما تخاطب

مهاورك وسيخرج حديثك مشوّشا، تاركا لديك

انطبعا بعدم الرضا عن نفسك.

• طالما أنك غير راض عن طريقتك في مقاربة

مخاطبك، فلن يكون هو راضيا عنها، وسيكون

من الصّعب عليك أن تقنعه بأيّ شيء.



• إذا وضعت نصب عينيك إلزام نفسك بضرورة تحديد هدفك من الاتصال بالمخاطب. فستلمس إلى

أيّ مدى أصبحت تسيطر على الموقف في عمليّة محاورته.

• الأمور بمبادئها وبخواتمها، فإن أنت أخطأت خطوة البدء، فالأرجح أنك لن تصيب الهدف في

خطوة الاختتام.

• إنّ الميل إلى التّفكير التّقريبي أو إلى التّخمين أو الارتجال يحول دون وضع أهداف دقيقة وتعبّها

وتقييمها

2- المرسل: إنّ امتلاك بعض القدرات يوفّر حظوظا لنجاعة الاتّصال وفعاليتته مثل القدرة على التبليغ

والقدرة على الإصغاء دون غصّ النّظر على تمتّعه بالمصداقيّة ومدى علاقة بموضوع الرّسالة

3- الرّسالة: التي تتميّز بتجانس عناصرها والمطروحة بدقّة ووضوح مع أفكار متسلسلة وحجج

منظّمة ومرتبّبة.

ومن بين العوامل المؤثرة في مدى وضوح الرّسالة المنقولة من المصدر، ومدى استيعابها من قبل المستقبل

هو عامل التّشويش الذي يأخذ أشكالا عديدة إلا أنه ينقسم إلى قسمين رئيسيين هما:





• التّشويش الداخلي:

وهذا يشمل العوامل الفيزيولوجية والنفسية للشخص أكان مرسلًا أو متقبلاً، ومن هذه العوائق ضعف النظر أو السمع، وانخفاض درجة الاستيعاب أو التّركيز والألام والجوع والعطش وما إلى ذلك من العوامل العضويّة. أما العوامل النفسية مثل الشرود الذهني، والمشاكل الاجتماعية، والشعور بالملل، والخوف، والقلق فهي كذلك تلعب دوراً مهماً في درجة بلوغ هدف الرسالة.

• التّشويش الخارجي:

ويشمل جميع العوامل الخارجية التي تقلق الشخص مثل الأصوات المزعجة، ودرجة الحرارة والرطوبة، وضعف الإضاءة أو شدتها، والقاعة، والمقاعد، والمسافة الفاصلة بين المرسل والمتقبّل، والتّوقيت، كلّ هذه العوامل تقلّل من مدى تفهّم الشخص لغرض الرّسالة وهدفها المعني بالرسالة.

4- المتقبّل:

هذه هي الخطوة الأهمّ بعد خطوة تحديد الهدف، لأننا فيها نحدّد ملامح المخاطبين الذين سنستهدفهم باتصالنا حتّى لا تكون حركة هذا الاتّصال اعتباطيّة تصيب الهدف تارة وتخطئه تارة أخرى.

• تحديد الجمهور المستهدف من عمليّة الاتّصال من حيث خصائصه، مصالحة وقيمه، توقّعاته وانتظاراته والضّغوطات التي يتعرّض لها.

الإجابة على بعض الأسئلة قبل عمليّة الاتّصال يكون مهمّاً:

• علاقته بالباث

من هو هذا الجمهور؟ ما هي الفئات التي يتكوّن منها؟

ما هي خصائصه العامّة؟ ما هي خصائص مختلف فئاته؟

ما هي مصالحه وقيمه؟ ما هي توقّعاته وانتظاراته؟





ما هي الضغوطات التي يتعرّض لها؟

ماذا يريد وماذا يفضل وماذا يطلب منّا؟

5- كيف؟

بعد أن تحدّد جمهور المخاطبين وتعرف خصائصه، يجب أن تحدّد كيفية . أو أساليب النفاذ إلى عقول أفرادهم وقلوبهم.

- من الحكمة أن تعرض غايتك من خلال ربطها بمصالح مخاطبيك واهتماماتهم واحتياجاتهم، وأن تعمل على ترضية الاعتبار الذاتي لدى كلّ منهم.
- عليك أن تبحث عن أكثر العناصر تقبلا لديه حتى تتخذ مدخلا تنفذ منه إلى عالمه الشخصي.
- لكن عليك أن تقدّر، في المقابل، تقديرا جادا عناصر الرفض في شخصيته حتى لا تحاول عبثا طرق أبوابها الموصدة.

6- التّوقيت:

من بين العناصر الحاسمة لنجاح الاتّصال هو كيف ومتى نقوم بالعملية الاتّصالية. إذ أنّ من أكبر معوقات الاتّصال عدم التّحسّس لمسألة التّوقيت المناسب. فحينما نقارب المخاطب لحظة درجة الانفتاح والقبول لديه، فالأرجح أن لا نجد منه صدّا يذكر، ممّا يسهّل علينا مهمّتنا.

7- التّفرّغ للمخاطب:

إنّ كلّ مخاطب تتعاطى معه هو ذو إنسانيّة تبحث عن التّقدير والاعتبار وتنزعج من التّجاهل وضعف الاهتمام

الإصغاء مهارة وكلّ المهارات فإنّه يمكن تنميتها بالدّربة وبتكوين عادات إنصات جديدة.





الإصغاء الجيد ليس مجرد لباقة اجتماعية وإنما هو أيضا فرصة لاستيعاب أكبر قدر ممكن من

المعلومات التي قد تكون حاسمة في بناء الموقف المناسب في الوقت المناسب.

وقد تضيّع عادات الاستماع السيئة أو الاستهتار ببعض المعلومات فرصا ثمينة لكسب المخاطب.

• بعض الآليات لتطوير الإصغاء:

- أن نستمع بصدق لما يقوله المتحدث.
- أن لا نفقد التركيز بسبب ردود فعلنا على ما يقال.
- ملاحظة حركات جسم المتحدث الصامتة
- أن نركز على المعلومات التي يتم إعطاؤها.
- عدم مقاطعة المتحدث حتى يُنهي كلامه.
- التحرر من الأحكام المسبقة صوب ما يقال.
- بذل الوسع والجهد لفهم المتحدث مع إبداء قدر من التعاطف في عملية الإصغاء، والابتسامه الطيبة في وجه المخاطب.

👉 تقنيات الإصغاء:

- الاستماع
- توجيه الأسئلة
- إعادة الصياغة بكلمات أو عبارات أخرى
- التلخيص العام والحوصلة





العنصر الثالث: تقنيات الاتصال النقابي الشفوي المباشر

1- أشكال الخطاب الشفوي

- الخطاب المقروء
- الخطاب المرتجل
- الخطاب المحفوظ

• الخطاب المقروء

المخاطر	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none">• الملل• ضعف انتباه المتلقي• صعوبة المتابعة• ضعف التفاعل• ضالة الجزء المحفوظ به من محتوياته.	<ul style="list-style-type: none">• خطاب مهيكّل• خطاب ممنهج• ألفاظه منتقاة• تعابيره واضحة• يغطي كافة العناصر• مدعم بحجج وأدلة قوية

• الخطاب المرتجل

المخاطر	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none">• إمكانية إهدار الوقت• إمكانية الخروج عن الموضوع• إمكانية السقوط في التكرار أو عدم التأكيد على الفكرة المحوريّة	<ul style="list-style-type: none">• يسمح بالتفاعل• يعطي قوة وحضورا كبيرا لمن يعتمده• إمكانية التكيف والتأقلم مع حاجيات المتلقين• اعتبارا وأن العلاقة بين الباث والمتقبل مباشرة (الورقة ليست قناة في هذه الحالة)





	<ul style="list-style-type: none">• يسمح بتقدير مدى تجاوب المتلقي• خطاب مدعم بحجج ويتناول بالبحث كافة عناصر الموضوع
--	--

• الخطاب المحفوظ

المخاطر	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none">• النسيان• سرعة الإلقاء (التسرع)• لا يسمح بالتفاعل المطلوب• يضعف التواصل ويقلل من مصداقية الخطاب• إمكانية التناقض بين المنطوق والاتجاه العام لحركة الجسد.	<ul style="list-style-type: none">• خطاب مهيكّل - ممنهج• واضح التعابير - دقيق الألفاظ• العلاقة مباشرة مع المتلقي• إمكانية التأثير في المتلقي وتوجيهه نحو الهدف.• يعطي قوة وثقة كبيرة إذا كان صاحبه ذا ذاكرة قوية.

2- أنواع الخطاب النقابي الشفوي المباشر

أ- الخطاب الدعائي:

الخطاب الدعائي يدعو إلى:

1-فكرة

2-موقف

ويهدف إلى تعديل اتجاهات المستقبل أو تغييرها

خصائص الخطاب الدعائي:

- تحديد المعلومة المركزية وذكر مصدرها
- اعتماد الموضوعية في تفسير المعلومة
- استنتاجات الانعكاسات على الواقع والامتدادات في المستقبل
- استعمال الحجج، الأمثلة، المقارنات والإحصائيات





- استعمال الألفاظ المألوفة
- استعمال عبارات تعكس الثقة والتأكد والمصداقية والإقناع
- بناء الموقف يكون متناسقا ومترابطا بشكل منطقي مع ما سبق بحيث يصبح إعلانه شبه بديهي
- الصوت ملائم للفضاء
- النسق معتدل وينخفض قليلا عند تقديم الحجج والأدلة
- تعابير الوجه، النبرة وطريقة الجلوس أو الوقوف، مسائل هامة تبرز التواضع والثقة بالنفس
- الخاتمة تكون مختصرة وهادفة.

ب - الخطاب التعبوي / التحريضي:

- الخطاب التعبوي: خطاب يهدف إلى التأثير في سلوك المتقبل بسرعة

خصائص الخطاب التعبوي / التحريضي:

- قراءة الواقع مع توظيف التاريخ والطموح
- التأكيد على الموقف المبدئي استنادا إلى المراجع التي يقبل بها الجميع
- الإعلان عن المقترح العملي بكل وضوح
- الإصرار على الدور المحوري للملتقي
- استعمال عبارات محمّلة بالحماس
- استهداف العقل والعاطفة في آن واحد
- النسق تصاعدي من البداية إلى النهاية
- عدا المقابلات الثنائية يكون الصوت قويا وشديد الوثوق
- المظهر المألوف، التلقائية وعدم التكلّف مسائل تسهّل عملية التواصل.

ج- الخطاب الإعلامي / الإخباري

هو خطاب يهدف إلى إعلام / إخبار الفئة المستهدفة بالمستجدات وتفسيرها





خصائص الخطاب الإعلامي:

- تحديد المعلومة المركزية التي تريدون
- ذكر مصدر المعلومة.
- اختيار المعلومة المنتظرة من طرف الجمهور.
- بناء نصّ المعلومة يكون مبسّطاً ومفهوماً.
- استعمال الألفاظ الأكثر شيوعاً لدى المتحدّث والمستمعين.
- توخّي الموضوعيّة عند تفسير المعلومة مع الكشف عن الخفايا.
- الحوصلة/ الخاتمة تكون مختصرة ومكثّفة.
- يكون الصّوت متلائماً مع الفضاء بحيث يكون لا مرتفعاً جدّاً ولا منخفضاً.
- النّسق معتدل وغير متغيّر عموماً.
- بعض التّوقّفات اللّحظيّة بين عناصر المداخلة يكون مفيداً.
- الفصاحة مسألة جوهرية في تبليغ الرّسالة.

3- كيفة الإعداد والاستعداد للمداخلة:

هناك مرحلتان أساسيتان لإعداد مداخلة، واحترامهما يضمن أكثر نجاعة وفعالية:

أ/ الاستعداد النفسي والإعداد المادي

ب/ إعداد السيناريو

فيما يلي بعض التّقنيات والقواعد التي يمكن اتّباعها لتسهيل عمليّة الإعداد والاستعداد

أ/ الاستعداد النفسي والإعداد المادي:

◀ الاستعداد النفسي: هذه المرحلة تتمثل أساساً في التمرّن والتدرّب على التعلّب على الخوف، التردّد، الخجل، الانقباض...

يُنصح القيام ببعض التمارين وخاصّة على مستوى عمليّات التنفّس والاسترخاء لتجاوز هذه

العقبات (انظري الملحق عدد 9)





◀ الإعداد المادي:



- ✓ التعرف إلى الوضعية: وتتمثل أساسا في التعرف إلى المكان، الزمان، الحدث، الظرفية، الفئة المستهدفة وخصائصها...
- ✓ إعداد محتوى المداخلة:

- تجميع كلّ المعاومات حول الوضعية من مصادر موثوق بها.
- تحديد المعلومات الأساسية بدقة حسب الهدف، مدة المداخلة وحسب الفئة المستهدفة.
- حذف أيّ معلومة أو حتّى عبارة يمكن أن تعيق تحقيق الهدف.
- الاستيعاب الجيد للمعلومات والبيانات والأفكار التي وقع اختيارها ثمّ تملكها بهدف تحويلها إلى ركيزتنا ولغتنا الشخصية بشكل يجعل التعبير عنها تلقائيا ونابعا من صميم الفرد.

ب/ إعداد السيناريو:

1- المقدمة:

تكون البداية، عادة، محدّدة في مدى نجاح المداخلة. للتواصل مع الفئة المستهدفة، لا بدّ من امتلاك الكفاءة لتحقيق هدفين اثنين:

- شدّ انتباه الجمهور وإثارة اهتمامه.
- شدّ الجمهور للوضعية ذهنيا وعاطفيا.

ويمكن أن يتحقّق ذلك من خلال الإعلان عن الفكرة المركزيّة للمداخلة (لماذا نحن هنا؟) وتحديد ما الذي يجب فهمه، قبوله والقيام به (حسب الهدف)





2- المتن / الجوهري:

يمثل هذا الجزء نواة المداخلة حيث يقع بسط الموضوع، توضيح، شرح وتحليل المعلومة، بناء الموقف، تقديم الحجج والأدلة، إقناع الجمهور



إن هذا الجزء قائم على عنصرين اثنين:

- ✓ وضع الفكرة الجوهرية في عقول المستمعين.
- ✓ تدعيم الفكرة: الشرح، التحليل، تأكيد وتدعيم الفكرة الجوهرية.

أنواع الأدلة والحجج والمدعمات:

الأدلة متنوعة، والمهم هو أن تنجح في اختيار ما يجعل الآخرين يصدّقون الفكرة ويقبلونها.

- الحقائق: أحداث واقعية، محدّدة ومعروفة من طرف المتدخّل وتمكّن منها / استعمال عبارات يمكن إثباتها (ذكر شخص معروف/ ذكر حادثة ومكان وقوعها/...)
- الخبرة الشخصية: المعلومات والمعارف المكتسبة من طرف المتدخّل.
- أمثلة توضيحية (حقيقية أو مبتكرة)
- الإحصاءات: معطيات مُصنّفة ومُجدولة لتقديم المعلومات المناسبة لموضوع مركّب (مُعقد)
- مرجع قانوني/ مبادئ وقيم مقبولة ويتمّ تطبيقها على نطاق واسع.

فضلا عن المحتوى، بعض التقنيات والقواعد المتعلقة بالأسلوب وتماسك الخطاب تفرض نفسها للتمكّن من بلوغ الهدف من المداخلة.

- ✓ **تنظيم المداخلة:** يكون تطوير الأفكار والأدلة في ترابط منطقي أي أنّ الأفكار والحجج تولد من بعضها البعض بسلاسة وذلك لتحقيق التماسك وإلغاء أيّ التباس.
- ✓ **الوحدة:** يجب أن يكون كلّ ما يقال بعلاقة مباشرة وواضحة بالموضوع.





✓ التّفدّم: هي مجموعة المعارف/ المعلومات / المراجع/ الأدلّة التي يقع تطويرها تدريجيًا

(من السّهل إلى المعقّد / من المعلوم إلى الجديد).

✓ الاجتياز: يجب التّمييز بوضوح بين مختلف النّقاط/ العناصر/ المعلومات/ الأفكار/ التي

هي أساس موضوع المداخلة باستراحات وتوقّفات لحظيّة.

3- الخاتمة:

كلّ ما يقوله الشّخص في النّهاية، الكلمات الأخيرة تبقى في أذن الجمهور ومن المحتمل أن

تكون الأكثر رسوخا عنده.

رسم الخاتمة يمكن أن يكون:

- الخلاصة المكثّفة/ المركّزة للمحتوى الرّئيسي للمداخلة.
- التّدكير والتّأكيد على الموقف/ الاقتراح أو الحلّ/ المعلومة المركزيّة للمداخلة (حسب الهدف).
- التّعبير عن المشاركة والانتماء (دعوة لدعم ومساندة ما تمّ اقتراحه).
- آخر عبارة يجب أن تكون هدف المداخلة
- شكر وتوديع.

4- بعض التّمارين لتجاوز الضّغط

ملحق عدد 9 





الخطة التدريبية المفصلة

المدة	الوسائل والمعينات	التقنية	الهدف	العنصر	
10دق	التقرير المُعدّ من طرف المشاركون	العرض	حوصلة أعمال اليوم الأول وتثبيت أهمّ المسائل	عرض تقرير أعمال اليوم الأول	
10 دق	شرائح العرض	- تمرين حول كلمة - العرض	تتعرف المشاركات إلى مفهوم الاتصال	مفهوم الاتصال	الأساسيات النظرية
10 دق	شرائح العرض	- نقاش موجّه. - العرض	تحديد المشاركات عناصر الاتصال	عناصر الاتصال	
10 دق	شرائح العرض	العرض التفاعلي	تتعرف المشاركات إلى أنواع الاتصال	أنواع الاتصال	
40 دق	- نصّ الوضعية. - السيناريو والتعليمات. ملحق عدد 6 أ/ ب - بطاقة تقييم الأداء (ملحق عدد 6 ج)	لعب الأدوار	ملازمة بعض شروط الاتصال الناجع	مميزات الاتصال الناجع	
40 دق	- شرائح العرض	- العرض التفاعلي	إدراك الشروط الضرورية لنجاح الاتصال		
15 دق	وثيقة التقييم (ملحق عدد 7)	تمرين فردي ونقاش جماعي	تثبيت المكتسبات المتعلقة بالجزء السابق	تقييم مرحلي	
20دق	سبورة الورق القلاب أقلام	نقاش موجّه	التعرف إلى أشكال إلقاء الخطاب النقابي المباشر	أشكال الخطاب النقابي الشفوي	





استراحة بنصف ساعة					
30 دق	شرائح العرض جهاز العرض	عرض تفاعلي - النقاش - العرض	التعرّف إلى أنواع الخطاب النقابي المباشر وتحديد خصائصها	أنواع الخطاب النقابي الشفوي المباشر	
30 دق	ملحق عدد 8 ملحق عدد 9	عرض تفاعلي	التعرّف إلى كيفية الإعداد والاستعداد للمداخلة وإدراك أهميّتهما	الإعداد والاستعداد للمداخلة	تقنيات الخطاب النقابي
90 دق	نصوص الوضعيات (10أ/ 10ب/ 10ج / 10 د) (ملحق عدد 11)	المحاكاة نقاش موجّه	تنمية المهارات الاتصالية لدى المشاركات	تمارين المحاكاة	الشفوي المباشر
10 دق	وثيقة التقييم (ملحق عدد 12)	عمل فردي ثم جماعي	تقييم المكتسبات وتثبيت أهمّ المعارف الأساسية المتعلقة بالاتصال النقابي المباشر	تقييم نهائي	





البرنامج التدريبي



- عرض تقرير عمل اليوم السابق
- النقاش وتثبيت بعض المسائل
- الاتفاق على مقررّتين لعمل اليوم

العنصر الأول: أساسيات نظرية للاتصال

النشاط الأول: مفهوم الاتصال

الهدف التدريبي: تتعرّف المشاركات إلى مفهوم الاتصال

مدة الإنجاز: 10 دق

النشاط: تمرين حول كلمة

سير النشاط:

- تطلب المدربة من المشاركات تقديم كلمات قريبة ومشابهة لكلمة اتصال
- تدوّن المدربة إجابات المشاركات بعد تدقيقها عند الضرورة.
- استنتاج المفهوم وعرضه بجهاز البثّ

النشاط الثاني: عناصر الاتّصال

الهدف التدريبي: تحدّد المشاركات عناصر الاتّصال

مدة الإنجاز: 10 دق

النشاط: نقاش موجّه

سير النشاط:

- تطرح المدربة السؤال التالي: انطلاقاً من التعريف، ما هي العناصر المكوّنة لعملية الاتّصال؟
- كتابة أجوبة المشاركين على السبورة الورقية.
- عرض عناصر الاتّصال على الباوربونت مع التفسير.

النشاط الثالث: أنواع الاتصال

الهدف التدريبي: تتعرّف المشاركات إلى أنواع الاتّصال

مدة الإنجاز: 10 دق

سير النشاط:





- تعرض المدربة الشرائح المتعلقة بأنواع الاتصال بطريقة تفاعلية ويتمحور النقاش والتفسير حول:
 - الاتصال اللفظي وغير اللفظي
 - الاتصال الشفوي والكتابي

العنصر الثاني: مميزات الاتصال الناجع

النشاط الأول: لعب أدوار " حملة انتساب "

الهدف التدريبي: ملامسة بعض شروط الاتصال الناجع

مدة الإنجاز: 40 دقيقة

سير النشاط:

- تطلب المدربة من 5 مشاركات تنفيذ سيناريو حول حملة الانتساب
- توزع المدربة نص السيناريو (ملحق 6 أ) وتفسر المطلوب بالنسبة لعضو النقابة ولل فريق المستهدف (ملحق 6 ب)
- توزع المدربة بطاقة التقييم على بقية المشاركات (6 ج)
مدة الإعداد: 15 دق
- تقديم لعب الأدوار: 10 دق
- نقاش بالاعتماد على بطاقة التقييم وإبراز الجوانب الإيجابية وتلك التي بحاجة إلى التطوير من أجل فعالية الاتصال وبلوغ هدفه (15 دق)

النشاط الثاني: "مميزات الاتصال الناجع".

الهدف التدريبي: إدراك الشروط الضرورية لنجاعة الاتصال

مدة الإنجاز: 40 دق

سير النشاط: تعرض المدربة الشرائح تباعا مع التفسير والربط بالنشاط السابق كمثال حي من الواقع.

- وضوح الهدف
- مميزات المرسل
- خصائص الرسالة
- المتقبل/ المتلقي
- كيفية تبليغ الرسالة (إمكانية عرض شريط " غير كلماتك...غير حياتك ")
- اختيار التوقيت
- التفرغ للمخاطب (أهمية الإصغاء وآلياته)





النشاط الثالث: تقييم مرحلي

الهدف التدريبي: تثبيت المكتسبات المتعلقة بالجزء السابق

مدة الإنجاز: 15 دق

سير النشاط:

- توزع المدربة بطاقة الاختبار على المشاركات (ملحق عدد7)
- تتجز المشاركات الاختبار بصفة فردية
- يقع إصلاح الاختبار بصفة جماعية

العنصر الثالث: أشكال الخطاب النقابي الشفوي

الهدف التدريبي: التعرف إلى أشكال إلقاء الخطاب النقابي المباشر

النشاط: نقاش موجه حول أشكال الخطاب النقابي المباشر

مدة الإنجاز: 20 دق

سير النشاط:

- تطرح المدربة السؤال التالي: اذكر أمثلة لبعض الخطابات التي حضرتها وكيف كانت طريقة الإلقاء.
- تدون المدربة ما تذكره المشاركات بعد تدقيقه
- تطرح المدربة السؤال التالي: ما رأيك؟ ما هو شكل الإلقاء الذي تفضلنه ولماذا؟
- حوصلة وعرض الشرائح "أشكال الخطاب: المزايا والمخاطر المتعلقة بكل شكل من أشكال الإلقاء"

• الخطاب المقروء

• الخطاب المحفوظ

• الخطاب المرتجل

العنصر الرابع: أنواع الخطاب النقابي الشفوي المباشر

الهدف التدريبي: التعرف إلى أنواع الخطاب النقابي المباشر وتحديد خصائصه

مدة الإنجاز: 30 دق

سير النشاط:





- " إن إدراكنا الدقيق بالهدف من الخطاب ومعرفتنا للجمهور المستهدف محدّدان في اختيارنا لنوع الخطاب الذي سنقوم به. ويمكن عموما الحديث عن ثلاثة أنواع:
 - الخطاب الدّعائي
 - الخطاب الإعلامي/ الإخباري
 - الخطاب التّعبيوي "
- نقاش حول الهدف من كلّ نوع من الأنواع المذكورة مع طلب بعض الأمثلة الحيّة من المشاركات.
- تحديد أهمّ الخصائص التي يميّز بها كلّ نوع: عرض الشرائح وتفسيرها وتدعيمها بأمثلة من الواقع.

العنصر الخامس: تقنيات الخطاب النقابي الشفوي المباشر

النشاط الأول: الإعداد والاستعداد للمداخلة

الهدف التدريبي: التّعرف إلى كيفية الإعداد والاستعداد للمداخلة وإدراك أهميّتهما

مدّة الإنجاز: 30 دق

سير النشاط:

تطرح المدرّبة الأسئلة لتحفيز المشاركات على التّفكير فيما يقمن به قبل إلقاء المداخلة من خلال تجربتهنّ أو من خلال معارفهنّ ويقع النقاش من أجل تطويرها وتدقيقها. يُختم النقاش بعرض موجز لأهمّ عناصر الإعداد والاستعداد مع إبراز أهميّتهما باتّجاه نجاعة المداخلة وبلوغ الهدف منها.

النشاط الثاني: تمارين المحاكاة

الهدف التدريبي: تنمية المهارات الاتّصالية الشفويّة لدى المشاركات

مدّة الإنجاز: 90 دق

سير النشاط:

- توزّع المدرّبة الملحق عدد 8 المتعلّق بكيفيّة الإعداد والاستعداد للخطاب للاستعانة به والملحق عدد 9 ويحتوي على مقترحات لتمارين الاسترخاء
- توزّع المدرّبة نصّ الوضعيّة المخصّصة لكلّ مجموعة
 - مجموعة عدد 1: ملحق عدد 10 أ
 - مجموعة عدد 2: ملحق عدد 10 ب
 - مجموعة عدد 3: ملحق عدد 10 ج





- مجموعة عدد 4: ملحق عدد 10 د
- تدعو المدربة المشاركات لإعداد المداخلة بصفة جماعية ثم الاتفاق على مشاركة واحدة لإلقاء الخطاب
- بعد الانتهاء من عمل المجموعات، توزع المدربة بطاقة التقييم (ملحق عدد 11)
- نقاش بالاعتماد على بطاقة التقييم وإبراز الجوانب الإيجابية المتعلقة بعملية الاتصال وتثمينها ثم النقاط التي تستوجب العمل على تقويتها

العنصر السادس: تمرين تقييم إجمالي لكامل الحصة

الهدف التدريبي: تقييم مكتسبات المشاركين في نهاية الوحدة وتثبيتها

مدة الإنجاز: 10 دق

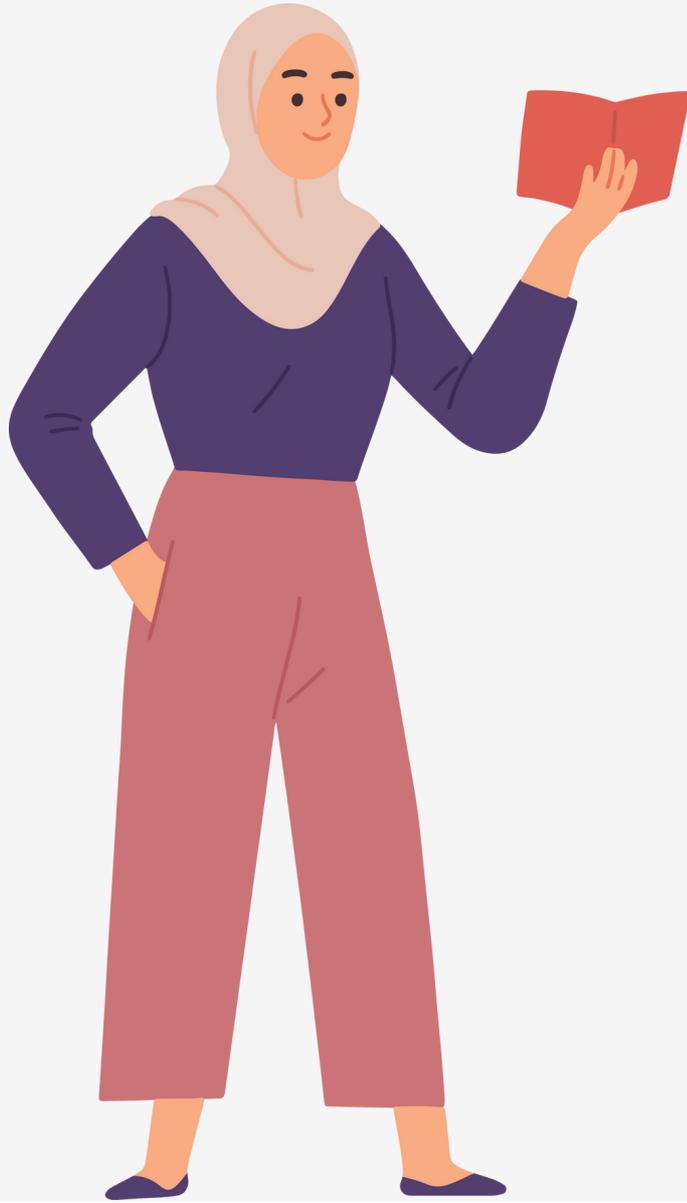
سير النشاط:

توزع المدربة ورقة التقييم (ملحق عدد 12)، تنجز المشاركات التمرين بصفة فردية.

- تقوم المدربة رفقة المشاركات بإصلاح التقييم وتثبيت بعض المكتسبات



اليوم الثالث





4. المحور: تقنيات التفاوض الجماعي

نقاط ومادة



العنصر الأول: مفاهيم أساسية للتفاوض

1- مفهوم المفاوضة الجماعية:



تتضمن كلمة (مفاوضة) باللغة العربية جانبي الأخذ والعطاء.

وتعني باللغة الانجليزية (العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل الى اتفاق حول قضية ما).

وفي المصطلح لها تعريفات كثيرة، منها:

- يعتبر التفاوض عملية تقوم على اشراك طرفين على الأقل، لتبادل الأفكار والآراء حول موضوع معين

لتحقيق مكاسب مشتركة.

- تفاعل بين الاطراف المتنازعة بهدف التوصل الى عقد اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.

- طريقة يمكن الوصول من خلالها الى اتفاق، بتوفر عناصر تحفيز وعناصر تعطيل معينة.

- محادثات تجري بين فريقين متنازعين يدرسان فيها البدائل من أجل التوصل لحلول مقبولة لديهما أو بلوغ أهداف مرضية لهما.

وينطبق مصطلح المفاوضة الجماعية على جميع المفاوضات التي تجري بين:

من جهة صاحب عمل، مجموعة من أصحاب العمل أو منظمة واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب

العمل ومن جهة أخرى منظمة عمال واحدة أو أكثر، بغية:

(أ) وضع شروط وأحكام التوظيف، و / أو

(ب) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال و / أو





(ج) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمة أو أكثر من منظمات

العمال

وعادة ما تتضمن التشريعات الوطنية تعريفا بالموضوعات التي يتم تناولها في المفاوضات الجماعية.

2- الإطار التشريعي:

تستمد المفاوضات الجماعية مرجعيتها من أربع اتفاقيات دولية صادرة عن منظمة العمل الدولية (98-151-154) واتفاقية منظمة العمل العربية رقم 11 لسنة 1979 بشأن المفاوضات الجماعية والصادرة بتاريخ 12 مارس 1979. إذ تنص المادة الأولى من هذه الاتفاقية على "المفاوضة الجماعية بجميع أشكالها القانونية حق لكل منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم في كافة قطاعات النشاط الاقتصادي العامة أو الخاصة دون تدخل من أية جهة كانت".

كما تشير المادة الثانية عشرة من اتفاقية العمل العربية رقم 11 إلى "يكفل تشريع كل دولة حق منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم في إبرام اتفاقيات العمل الجماعية دون تدخل أي جهة كانت".

إضافة إلى ذلك، فإن المادة الحادية عشرة من اتفاقية العمل العربية رقم 8 لسنة 1977 بشأن الحريات والحقوق النقابية، تنص على "يكفل تشريع كل دولة حق المفاوضات الجماعية وإبرام عقود العمل المشتركة وتنظيم إجراءاتها ونطاقها وآثارها".

3- أطراف التفاوض:

يتم التفاوض عادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين هذه الأطراف، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها إلى أطراف مباشرة وهي الأطراف التي





تجلس فعلا وبصفة مباشر إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة، وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة نظرا لارتباط مصالحها بموضوع التفاوض.

ووفق المادة السادسة من اتفاقية العمل العربية رقم 11 الصادرة بتاريخ 12 مارس 1979، فإن المفاوضات الجماعية تُجرى مباشرة بين منظمات العمّال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم. وحسب المادة السابعة من نفس الاتفاقية العربية، " لكل دولة من الدول الأعضاء أن تنشئ أجهزة للتوفيق والتحكيم تتولى عند الاحتكام إليها باتفاق الطرفين، تسوية ما قد ينشأ من خلاف بسبب المفاوضات الجماعية".

4- موضوع التفاوض:

لابد أن يدور التفاوض حول موضوع معين يمثل محور عملية التفاوض

ويمكن أن يغطي التفاوض الجماعي الجوانب التالية:

مجالات أخرى	الجانب الترتيبي	الجانب المالي
تنظيم العمل	تحديد ساعات العمل	الزيادة في الأجور
المشاريع الاجتماعية والترفيهية	تحديد بنود عقود العمل	تحسين المنح الخصوصية
الضمان الاجتماعي	الصحة والسلامة المهنية	الانتفاع بالترقية المهنية
التصنيف المهني	التدريب المستمر	
عطلة الأمومة	ممارسة الحق النقابي	
أيام الراحة (العطل مدفوعة الأجر)	تحديد مقاييس الإنتاج	





5- مستويات التفاوض:

استناداً إلى المادة السادسة من اتفاقية العمل العربية رقم 11، تُجرى المفاوضات على المستويات التالية:

- أ- مستوى المنشأة بين نقابة عمال المنشأة أو النقابة العامة في حالة عدم وجودها وصاحب العمل أو إدارة المنشأة.
- ب- مستوى النشاط الاقتصادي بين النقابة النوعية ومنظمة أصحاب الأعمال في النشاط المقابل.
- ت- المستوى الوطني بين الاتحاد العام واتحاد أصحاب الأعمال المختص على هذا المستوى.

6- أهداف التفاوض:

لا تتم عملية التفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات وتستخدم الأدوات والتكتيكات.

ومن الأهداف العامة لإجراء المفاوضات الجماعية:

- ☞ حلّ المشاكل وتسوية النزاعات.
- ☞ الحفاظ على المناخ الاجتماعي .
- ☞ تحقيق المكاسب .
- ☞ الحفاظ على استقرار المؤسسات
- ☞ تنظيم العلاقات العامة.
- ☞ مراجعة بعض الاتفاقيات لمواكبة التطورات.
- ☞ إبرام بعض الاتفاقيات .
- ☞ الوصول إلى مصلحة مشتركة بين أطراف متضاربة .
- ☞ تقوية النقابة وتعزيز مكانتها لدى صاحب/ صاحبة العمل وكذلك العمال والعاملات

7- شروط التفاوض الجماعي:

لكي يكون هناك تفاوض يجب أن يكون هناك أربعة شروط:

1. وجود تضارب في المصالح بين الأطراف في حالة صنع القرار المشترك





2. إرادة هذه الأطراف في وجود حلول للمشاكل المشتركة
3. رغبة هذه الأطراف في المفاوضة في جوّ من الثقة والمعاملة بالمثل
4. حصول الأطراف على الأهلية (التفويض الرسمي) من موكلهم

العنصر الثاني: أنواع التفاوض

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار. ومن بين ذلك معيار الاستراتيجية

1- التفاوض من منطق ربح/ ربح:



وفيه يلجأ المفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الزاهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة في جوّ من الثقة المتبادلة ووفقاً لمبدأ المصلحة المشتركة او ما يعرف "أكسب وأنت تكسب" إذ يعتبر كل طرف أن الطرف الآخر شريكاً له فيتمّ التركيز على تحقيق المكاسب وإرضاء كل طرف من أطراف التفاوض. ويحقّق هذا النوع التعاون والعمل بشكل تفاعلي وابتكاري للوصول الى حلول واتفاقات يستفيد منها الجميع.

2- التفاوض من منطق ربح / خسارة:

يحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض، وقد يحدث ذلك أيضاً بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن الاختيار من قبل الطرف الأقوى.

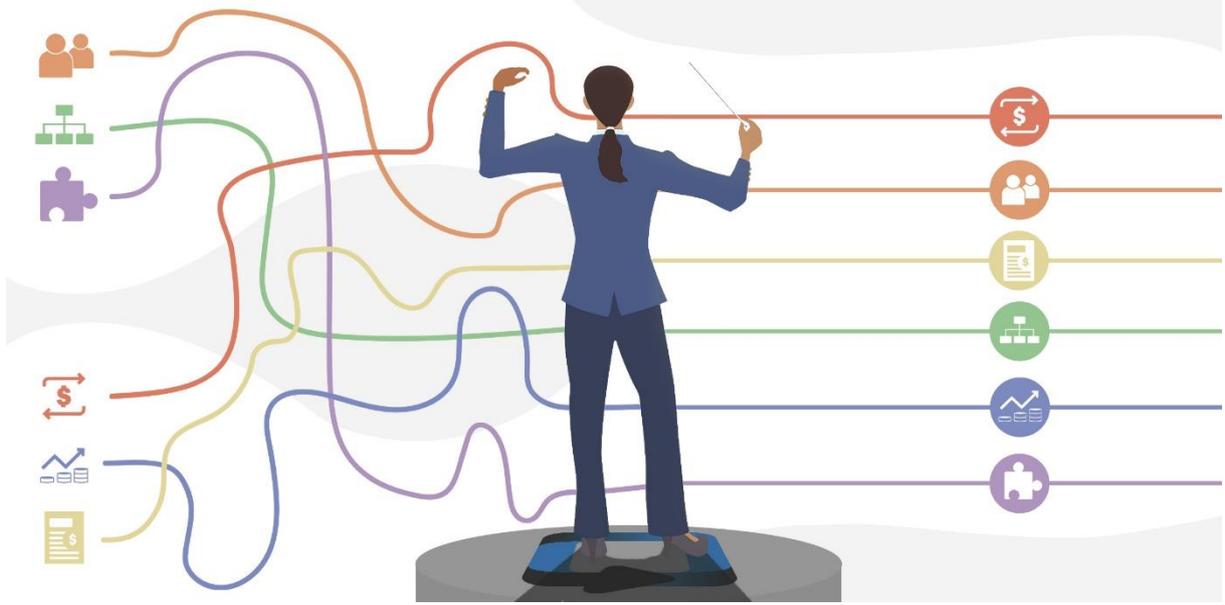
وفي هذا الموقف يقوم طرف بتسخير كافة الوسائل من أجل تحقيق مكاسبه دون الأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عنها بالنسبة للطرف الآخر بمنطق "أكسب وأنت تخسر"، وتكون الاستراتيجيات المتبعة هي استراتيجيات مبنية على الصراع والمواجهة تستهدف إنهاءك واستنزاف الخصم (وليس الشريك) وإحكام السيطرة عليه. وقد يتحوّل هذا الموقف إلى صراع بين الطرفين تتولّد عنه العدوانية.





العنصر الثالث: استراتيجيات التفاوض

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فنّ الحرب" ثمّ استُخدم هذا المصطلح في سياقات مختلفة. ويُعنى باستراتيجية التفاوض عملية التخطيط وتوجيهها نحو الهدف المنشود مع تحديد التقنيات/ التكتيكات أي الوسائل التي تتمّ بواسطتها.



ويقع تصنيف استراتيجيات التفاوض وفق اعتبارات عديدة، من بينها:

1- وفق الأهداف المنشودة (ماذا؟)

1-1 استراتيجية التعاون: استراتيجية المصالح المشتركة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى توسيع قاعدة المصالح المشتركة لجميع أطراف التفاوض حيث لا يعتمد أيّ طرف إلى تحقيق مصالحه دون النظر إلى مصالح الطرف الآخر. فالطرفان في هذه الاستراتيجية شريكان يعتمدان على إيجاد الحلول والبدائل والمنافع المشتركة والمرضية لهما على حدّ السواء.

ومن أهمّ المبادئ التي تقوم عليها هذه الاستراتيجية:

- حرص كلّ طرف على تعميق الثقة لدى الطرف الآخر.
- وضوح الصدق لدى كلّ طرف في محاصرة المسائل السلبية التي من شأنها أن تعرقل مسار التعاون وتحقيق أهداف التفاوض.
- توفّر الرغبة لدى الأطراف لتقديم التنازلات التي تفرضها أهداف عملية التفاوض.





2-1 استراتيجية الصّراع:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تعظيم المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط، وذلك بالحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر بصرف النظر عما يجنيه هذا الأخير، بل وربما إلحاق الضرر به.

وتقوم استراتيجية الصّراع على مجموعة من المبادئ العامّة، أهمّها:

- يستخدم كلّ طرف من أطراف التّفاوض أساليب قد يظهر منها التّعاون والرّغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة، بينما هي في حقيقتها للتّمويه والخداع.
- يتظاهر كلّ طرف من أطراف التّفاوض بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الآخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصّة ولو ترتّب عن ذلك إلحاق الضرر به.

2-2 وفق السلوك التّفاوضي (كيف؟)

1-2 استراتيجية هجومية/ استراتيجية دفاعية:

يلجأ المفاوض إلى تبني استراتيجية الهجوم إذا كان تقديره لموقفه يشعره بالتّفوق الكبير على الخصم أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح أو لتقديره بأن البدء بالهجوم يتيح فرصاً أفضل في المفاوضات أو كإجراء انتقامي لردّ الاعتبار من عدم الحرص على استمرار العلاقة أو المنفعة، أو لإظهار مطالب مبالغ فيها بالبداية بحيث إذا تمّ التنازل عن بعضها أثناء المفاوضات تكون النتائج في النهاية موفّقة نسبياً.

أما إذا كان المفاوض في موقف الدّفاع فإنّه يهدف إلى تقليل الخسائر إلى أدنى حدّ ممكن أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

2-2 استراتيجية التّدريج/ إستراتيجية الإنجاز دفعة واحدة:

يلجأ المفاوض في الحالة الأولى إلى التّدريج والتّقدّم خطوة خطوة نحو تحقيق الهدف الأساسي باعتبارها الطّريقة الأرتح نفسيّاً والأيسر عمليّاً.

على العكس من ذلك تمثل استراتيجية الإنجاز دفعة واحدة الآليّة التي تساعد في التّحكّم في المفاوضات. وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنّسبة إليه مغرباً بدرجة كافية.





3-2 استراتيجية التّعاون/ استراتيجية المواجهة:

يعتقد المفاوض بأنّ اتّخاذ موقف تعاوني مع الطّرف الآخر يتيح فرصاً أفضل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره.

بينما يعتقد المفاوض في الحالة الثّانية أنّ المواجهة تتيح فرصاً أكثر .

4-2 استراتيجية تقادي النّزاع/ إستراتيجية مواجهة النّزاع:

في الاستراتيجية الأولى يحرص المفاوض على تقادي كافة أشكال النّزاع كخطّ إستراتيجي في مفاوضاته وهذا بدافع موضوعي أو شخصي في حال إذا ما كان النّزاع يضرّ بمصالحه ولا يرغب في إنهاء المفاوضات بسرعة.

أما في استراتيجية مواجهة النّزاع يسعى المفاوض إلى المواجهة لتصعيد الموقف وللوصول إلى المشاحنات بغرض تحقيق أغلب الأهداف، وقد يلجأ إلى ذلك خصوصاً إذا شعر بأنّ الطّرف الآخر يريد تقادي النّزاع.

العنصر الرّابع: تقنيات/ تكتيكات العمليّة التّفاوضيّة

التّكتيك هو مجموعة الإجراءات التي سيعتمدها كلّ طرف لتنفيذ استراتيجية معيّنة في التّفاوض. إذ يعتمد التّكتيك التّفاوضي على فنّ ممارسة العمليّة التّفاوضيّة على طاولة المفاوضات، وهذا الفنّ يرتبط باضّرورة باللّحظة التي يعيشها المفاوض، ومن المهمّ الإشارة إلى وجود تداخل بين الاستراتيجيات والآليات.





1- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشتركة:

وتتمثل أهم هذه التكتيكات فيما يلي:

1-1 طلب استراحة:

يُعتبر طلب استراحة قصيرة أحد التكتيكات العمليّة المفيدة لمراجعة الموقف وإعادة الحسابات الخاصّة بجوانب الموضوع، ممّا ييسّر في النهاية التّوصل إلى اتّفاق بسبب مزيد وضوح الرّؤية لكُلّ الأطراف.

2-1 التّأجيل:

إذا أخذت المفاوضات طريقاً غير متوقّعا، حاول تأجيلها فذلك يسمح بالتأمّل والتفكير والتّشاور بين أعضاء الفريق في المواقف أو الاقتراحات غير المتوقّعة، مع الحرص على تدوين نقاط الاتّفاق والخلاف وموقف كلّ طرف في محضر جلسة.

3-1 تحديد مواعيد نهائية:

ويستخدم هذا التكتيك عادة عند تركيز المناقشات على القضايا الأساسيّة ومحاولة تجنّب المناقشات في القضايا الثانوية والابتعاد عن الأساليب التّسكينيّة غير البناءة. فالمواعيد النهائيّة تدفع الآخر إلى الاختيار السّريع لأحد المقترحات/ العروض أو لاتّخاذ قرارا دون تمكينه من الوقت الملائم للتّفكير.

ويمكن أن يحتمل تكتيك الموعد النهائيّ تهديداً ضمنيّاً وهو أنّ عدم اتّخاذ إجراء، له عواقب لا يمكن التنبؤ بها.

4-1 ماذا لو؟

يقوم المفاوض بتوجيه هذا السّؤال الاستفساريّ للتعرّف على اتّجاهات الطّرف الثّاني والحصول على المعلومات التي من الصّعب عليه الحصول عليها بالشّكل التّقليديّ المباشر.

5-1 كشف الحقائق كاملة:

حيث يقع اعتماد الصّراحة النّسبيّة بإعطاء كلّ المعلومات وعدم حجب أيّ أوراق هامّة في الموقف.





2- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط:

ومن هذه التكتيكات ما يلي :

1-2 الخداع أو التضليل:

حيث يعتمد المفاوض إلى تقديم معلومات غير صحيحة أو غير دقيقة وإبداء آراء مغايرة للحقيقة وتقديم وعود لا يمكن الالتزام بها

ويلجأ المفاوض إلى الخداع والمراوغة في حالة ما إذا كان المفاوض يرى أنّ العلاقة مع الطرف الآخر في الموقف التفاوضي يغلب عليها خصائص النزاع والصراع أو التنافس.

2-2 نقص السلطة:

عندما يجد المفاوض نفسه في موقف يصعب عليه تقديم تنازلات أو قبول توضيحات أكثر، فإنه يمكن أن يدّعي بأنه غير مخول لإنهاء النزاع بهذه الشروط.

3-2 الصقر والحمامة:

ينصح دائماً في حالة وجود فريق تفاوضي مكوّن من شخصين أو أكثر أن يكون أحدهم حادّ الطبع (صقر) والآخر مسالم (حمامة) على أن يبدأ العضو الحادّ أولاً معبراً عن كلّ طلباته من البداية بحزم وبدون أيّ تحفّظ ومُنذراً بعدم الاستعداد لتقديم أي تنازل ثم تأتي المرحلة التي لا يمكنه الانسحاب منها، وهنا يتدخّل العضو المسالم (الحمامة) الذي كان هادئاً وساكناً طوال الوقت ليظهر التفهم وليقترح الاستعداد للتعاون والتنازل، كما يعبر عن تطوّعه لتهدئة زميله وإقناعه بتعديل موقفه.

4-2 لماذا؟

تقوم الفكرة على طلب التبرير لكلّ عرض من جانب الطرف الثاني، وتستخدم أساساً في المرحلة الأولى من بداية المفاوضات لمعرفة اتجاهات الطرف الثاني.

3- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون:

1-3 تقديم عروض بديلة/ تبادل اقتراحات:

تقديم العروض البديلة للطرف الآخر في حالة رفض مقترحه، من أجل الوصول إلى اتفاق وتحقيق المصلحة المشتركة بدون القيام بتنازلات.





2-3 تقديم حلول للمشاكل القائمة:

يحاول المفاوض إيجاد حلول للمشاكل أو العقبات التي تعرقل مسار التفاوض وتحول دون التوصل إلى الاتفاق، بحيث يتم التغلب على تلك المشاكل دون تهديد لمصالح كلا الطرفين.

3-3 تجزئة العرض أو التدرج:

أحيانا، إن لم نقل غالبا، تواجه المفاوضات الطريق المسدود أمام التقدم نحو الوصول إلى الهدف، هنا يتم اللجوء إلى استخدام هذا التكتيك بغاية محاولة تحقيق تقدم جزئي في المباحثات ومنع انهيارها.

4- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع:

1-4 الرجوع للحقائق وتأييد الموقف بالمستندات:

يقوم هذا الأسلوب على الإعداد المسبق والجيد للتفاوض، وغالبا ما يجهز المتفاوضون أنفسهم بكافة الحقائق المتعلقة بالنزاع موضوع التفاوض لكي يستطيعوا المواجهة بقوة.

2-4 التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط:

يستخدم هذا التكتيك بهدف حمل الطرف الآخر على تغيير موقفه ويعتمد هذا التكتيك على التركيز على القوة التي يملكها المفاوض، ويكون نوع الضغط مدروسا بدقة مسبقا ويجب أن تتوفر لديه قوة كبيرة من خلال استغلال الأوراق الزابحة التي تمكنه من الحفاظ على موقفه.

وتجدر الإشارة أنه من الأنسب أن تكون ممارسة الضغط سلسلة في البداية ثم تتصاعد وفقا لردود فعل الطرف المقابل.

3-4 التهديد المباشر:

ولا يلجأ المفاوض للتهديد إلا إذا اضطر لذلك ويجب عليه حينها أن يكون قادرا على تنفيذ تهديده فالتهديد الذي لا يُنفذ سيضعف الموقف التفاوضي في المستقبل.





العنصر الخامس: التخطيط للتفاوض

1- الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص موضوع التفاوض



وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية / الإشكالية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة وأسسها الثابتة. وأيضاً تحديد كل طرف من أطراف النزاع والذين سيتم التفاوض معهم. بالإضافة إلى تحديد الموقف التفاوضي لكل طرف من أطراف التفاوض بدقة، ومعرفة ماذا يرغب أو إلى ماذا يهدف من التفاوض.

2- الخطوة الثانية: قبول الطرف المقابل للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات خطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثمّ نوفر أكثر فرصاً لنجاح المفاوضات خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الأنسب لحلّ النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق الطرف الآخر وحقيقة نواياه، وأنّ قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتهيئها عن استخدام الوسائل الأخرى.

3- الخطوة الثالثة: الإعداد والاستعداد للتفاوض

إن عملية التفاوض عملية مجهدة ومعقدة ويمثّل الإعداد الجيد والاستعداد الواعي المدروس قبل بدء المفاوضات ركناً أساسياً للنجاح.

وهذا يعني أن نتائج عملية التفاوض ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الجهد الذي يُبذل على كافة الأصعدة.

ويستهدف الإعداد الجيد للتفاوض ما يلي:

◀ تحليل القضايا: تتمثل الخطوة الأولى في التحضير للمفاوضات في تحليل وتعريف مختلف القضايا المترتبة عن القضية العامة والتي يجب أن تُسوّى خلال المفاوضات فكلّ قضية.





◀ تجزئة القضايا: عند تحديد جميع القضايا الممكنة، جميع القضايا املكنة، تتم تجزئة كل قضية إلى عناصرها الأساسية.

◀ التعرّف إلى حاجات الخصم: للخصم نوعان من الحاجات: حاجات تتعلق بالقضية التفاوضية، وحاجات تتعلق بذاته وأحاجات نفسية. فحاجات القضية التفاوضية هي أهدافه من التفاوض وطموحاته فيما يتعلق بجميع القضايا التي ستتم تسويتها. وتمثل الحاجات النفسية الشعور الداخلي الذي ختلقه عملية المفاوضات. ومن المهمّ التعرّف عليها قبل بدء المفاوضات، لأنّه من الممكن استخدامها لتحقيق مصلحة المفاوض.

◀ وضع الأهداف: ما لم تعرف إلى أين ستتّجه فلن تستطيع تحقيق أيّ شيء. هذه حقيقة بديهية في المفاوضات، إذن تحديد وإدراك مالذي يريده المفاوض قبل التوجّه إلى طاولة المفاوضات، مسألة حيوية. حيث أنّه يتوجّب عليه تحديد مستوى طموحه والحدّ الأدنى أو العروض الدنيا التي يمكن أن يقبل بها مع تحديد شروط ذلك.

وفي هذا الجانب، من الضروري عقد اجتماعات مع التّقابيين المعنّيين بالمفاوضة بخصوص فهم المطالب وتحديد الحدّ الأدنى الذي لا يمكن النزول عنه من طرفهم حتّى يكون هذا الحدّ المرجعية وبمثابة الخطّ الاحمر لك عند التفاوض.

◀ إعداد البيانات والمعطيات: يتطلب هذا الإعداد اتّباع ثلاث خطوات:

- جمع البيانات وتنظيمها: تجميع أكثر قدر ممكن من المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بالقضايا التفاوضية (أرقام، قوانين، دراسات ميدانية...)
وتصنيف هذه البيانات وتحليلها قصد تبرير احتياجاتك والدّفاع عن موقفك كما يسمح ذلك بأخذ فكرة معمّقة على احتياجات الطرف الآخر وافترض وجهة نظره.

- تحديد مدى النسوية للنقاط المختلفة: توقع كلّ السيناريوهات والاستعداد لكيفية التفاعل مع عروض الطرف الآخر أو رفضه لمقترحاتك والتّكير في الحلول/ المقترحات البديلة.

◀ اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التّفويض الذي يحدّد صلاحياتهم للتفاوض.





• خصائص المفاوض:

يجب ان يكون المفاوض متميزا بشخصية متكاملة وسمات خاصة متميزة عن غيره وهي:

✓ السمات الذهنية: الذكاء / الابتكار / قوة الذاكرة

✓ السمات الانفعالية: المرونة / المشاركة الوجدانية / الثبات الانفعالي.

✓ السمات الشخصية المطلوبة عند اختيار المفاوض:

- الثقة بالنفس

- ذو مهارات اتصالية جيدة

- العقلانية عند اتخاذ القرارات

- القدرة على الحسم والاختيار بين البدائل المختلفة

- الصبر

- المثابرة والقدرة على مواصلة التّحاور حتّى حين يتعرّض للضغوط

- التّمتّع بروح الدّعابة

- النّاحية الإجتماعية الجيدة

- ذو خلفيّة ثقافيّة عالية

• إعداد فريق التفاوض:

العمل التفاوضي يحتاج إلى مجموعة من الخبرات والمهارات التي لا تتوفر في شخص واحد، الأمر الذي يفرض اللجوء إلى الفريق. ومن المفترض أن يمتلك أعضاء الفريق المهارة الفنية للعمل بنجاحة في جميع الحالات وقادرين على الاحتفاظ بجبهة موحدة وتوجيه الجهود نحو الهدف.

إنّ المفاوضات غالبا ما تتضمن على الأقلّ ثلاثة أدوار مهمّة للمفاوض وهي: دور المتحدّث، دور المقرّودور الموجّه، وإنّه من الصّعوبة على شخص واحد أن ينهض بجميع هذه الأدوار بنجاح.

- **المتحدّث:** لا تحتاج العملية التفاوضية إلى أكثر من متحدث واحد، ويُعدّ دوره من أكثر الأدوار

أهميّة في العملية التفاوضية، فهو يتولّى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة، ويشترط في

المتحدّث القدرة على



دليل تدريبي حول: تعزيز قدرات النساء في المجال النقابي



التفكير السريع، والقدرة على الربط بين القضايا المطروحة. كما ينبغي أن يكون المتحدث قادراً على التعبير الواضح وضرب الأمثلة المناسبة وعلى فهم الآخرين، وأن يكون مقدراً لقيمة الوقت، وأن يتمتع بقدرة عالية على الحكم والتقدير.

- **المقرر:** ينبغي أن يتمتع بالحكم السليم، وأن يعرف ما ينبغي تدوينه من ملحوظات. وأن يتّصف بالدقة في الكتابة، كذلك ينبغي أن يكون قادراً على تقويم الإنجازات بجلاء، وأن يتمتع بذاكرة جيدة. ليس من الحكمة في شيء تسجيل جميع المحادثات، إذ أنّ الإصغاء الجيد هو أهمّ ما يجب أن يتمتع به أي شخص يقوم بدور المقرر.

- **الموجه:** هو الشخص الذي يراقب ويتابع سير المفاوضات، وهو الذي يسعى إلى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم ويبعده عن مناطق الخطر، ومن المهارات الضرورية للموجه الإحساس والوعي بما سيحدث، وأن يكون منظماً، وينبغي أن ينسق الموجه مسبقاً مع المتحدث، بحيث يُمكن من خلال بعض الإيماءات إيعاز المتحدث بإيقاف المفاوضات أو بعقد اجتماع للتشاور...

◀ وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار آليات التنفيذ المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض ووضع الإستراتيجيات البديلة والتقنيات المتوافقة مع تطوّر وحركية التفاوض.

◀ الاتفاق على رزمة المفاوضات، وما تتضمنه من مواضيع أو نقاط أو عناصر سيتمّ التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض. ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى عدم الإفصاح عن أولوياتنا للطرف المقابل وتقديم الطلبات باعتماد، مثلاً، الحروف الهجائية.

4- الخطوة الرابعة: أثناء جلسات التفاوض

تشمل هذه الخطوة عدداً من المراحل والتي سنعرضها تباعاً رغم أنّ هناك شيئاً من التداخل بينها إذ أنّ كلّ مرحلة تحمل في طياتها مؤشرات نجاح أو فشل المرحلة التي تليها:

المرحلة الأولى: خلق الجوّ التفاوضي المناسب

ويكون اختيار طبيعة هذا الجوّ وفق العديد من المعطيات، من بينها العلاقة بين الأطراف وتجربتهم السابقة في التفاوض، أهمية موضوع التفاوض، مدى اقتناع الأطراف بضرورة الوصول إلى اتفاق...





المرحلة الثانية: عرض وتوضيح الموقف

تتضمّن هذه العمليّة بعدين: بُعد متعلّق بالمضمون أي بالمعلومات بالمعلومات التي نرغب تبليغها، وبُعد اتّصاليّ بمعنى الطّريقة التي نعتنّدها في التّبليغ والذي من المفترض أن تتّصف بثلاث خصائص:

- الوضوح: اعتماد صياغة لغويّة وتعبيريّة سلسلة وسهلة الفهم
- النّقة: الحديث بتقّة وبشكل طبيعي مع النّظر في عيون الطّرف الآخر بشكل طبيعي ومريح ويُنصح بعدم توجيه أسئلة من قبيل "كيف ترون ما أقدمه من عرض؟" لأنّ ذلك يُمكن أن يُفهم منه عدم ثقّك التّامة من عرضك كما يُمكن أيضا أن يكون مدعاة للنّقد والرّفص.
- المرونة: مهمّ جدّا الإشارة إلى قياس مدى المرونة بقدر يتناسب مع كلّ نقطة من نقاط المفاوضة فإذا ما بدأ المفاوض مفاوضاته متشددا متمسكا بموقفه وُصف بالجمود، وإذا ما أبدى قدرا كبيرا من المرونة فإنه سوف يُفهم من قبل الطّرف الآخر بأنّه ضعيف، وغالبا ما يُصبح ذلك مدعاة لطلب هذا الطّرف للمزيد من التّنازلات.

المرحلة الثالثة: التّعرف على مواقف الطّرف الآخر

إن المعرفة والفهم الدقيق لمواقف الطرف الآخر يوضّح المسار الصحيح للمفاوضات، وفي هذا السياق فإنه على المفاوض عدم الانشغال بموقفه، والتركيز على مواقف الآخر، فالمفاوض يعرف بالطبع موقفه تماما 2، عليه أيضا فهم واستيعاب مواقف الطرف الآخر بشكل تامّ، وبشكل خاص عروضه الأوليّة وفهم الكيفيّة التي طرحت بها بالتركيز على الإصغاء والتقليل من الحديث.

المرحلة الرابعة: المساومة

عادة ما يحاول كل طرف في التفاوض تعظيم المكاسب التي يمكنه الحصول عليها من خلال التفاوض، لذا يكون مبدأ المساومة هو البعد الأساسي في تحركات المفاوض لتقليص الفجوة في المواقف وتطوير الحوار باتجاه الوصول إلى اتفاق.

لذا، قم بتقديم تنازلات مشروطة، كأن تطالب بأشياء كثيرة مقابل التنازل عن المطلب الأولي وطالب بتطبيق سيادة مبدأ تبادلّيّة المنافع والتعامل بالمثل.

عموما، هناك جملة من المبادئ يمكن أن نعتبرها القاعدة الأساسيّة التي يجب أن يتحلّى بها المفاوض النّاجح، ويمكن ذكر البعض منها:

- التمسك بالنّبات الدائم وهدوء الأعصاب وعدم السّقوط في فخّ الاستنزاز





- عدم الاستهانة بالخصم / بالطرف المتفاوض معه
- عدم التسرع في اتخاذ القرار وكسب وقتا للتفكير
- اللإصغاء الجيد للطرف الآخر .
- الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- الاقتناع بالرأي قبل محاولة إقناع الآخرين به.
- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول المواضيع المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدّي والعدوان.
- عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

5- الخطوة الخامسة: الوصول إلى الاتفاق وتوقيعه

لا توجد أي قيمة لأيّ اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتمّ توقيعه في شكل اتفاقية ملزمة للطرفين المتفاوضين. وعلى الأطراف ضمان الفهم المشترك لبنود الاتفاق كما يجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة ومفصلة وتحتوي على كلّ الجوانب مع تحديد "من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟" ويتمّ فيها مراعاة الشكل والمضمون وجودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والمفردات، حتّى لا تنشأ أيّ تأويلات غير مرغوب فيها أو أيّ عراقيل أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق المُبرم.

ملاحظة:

الاستثمار الجيد لمفاوضة ناجحة يقتضي:

- ✓ الإعلام: إعلام الهياكل النقابية وكافة المشمولين بالاتفاقية
- ✓ التقييم: التركيز على المكاسب واستثمارها في زيادة نسبة المنتمين للنقابة والتأكيد على أهميّة الوحدة والتآزر لتحقيق المطالب.
- ✓ المتابعة: متابعة تنفيذ بنود الاتفاق المُمضى





الخطة التدريبية المفصلة

العنصر	الهدف	التقنية	المعينات والوسائل	المدة
عرض ونقاش تقرير عمل اليوم السابق	التذكير بأهم النقاط المتعلقة بتقنيات الاتصال النقابي	العرض	التقرير المعد من طرف المشاركون	10 دق
- المفهوم - الإطار التشريعي - الأطراف موضوع ومستويات التفاوض - أهداف وشروط التفاوض	التعرف إلى المفاهيم الأساسية للتفاوض	عصف ذهني العرض التفاعلي نقاش	سبورة ورق قلاب وأقلام شرائح العرض جهاز البث	40 دق
استراتيجيات التفاوض	التعرف إلى الاستراتيجيات الممكنة اعتماداً أثناء التفاوض	عرض تفاعلي	شرائح العرض جهاز البث	35 دق
تقنيات التفاوض	التعرف إلى التقنيات الممكنة اعتماداً أثناء التفاوض	عرض تفاعلي	شرائح العرض جهاز البث	45 دق
التخطيط للتفاوض	تحديد الخطوات الضرورية للتفاوض وإدراك أهميتها والإجراءات خلال كل خطوة	عرض تفاعلي	شرائح العرض جهاز البث	40 دق
استراحة بنصف ساعة				





30 دق	ورقة التمرين (ملحق عدد 13 أ / 13 ب / 13 ج)	عمل مجموعات	القدرة على إعداد ملفّ مطلبي من خلال العناصر المكوّنة له	تمرين تطبيقي حول إعداد الملفّ المطلوب
40 دق (30 دق + 20 دق)	نصّ السيناريو ملحق عدد 14 أ / 14 ب / 14 ج / 14 د تحليل لعب الأدوار: ملحق عدد 15	لعب أدوار	تنمية مهارات المشاركات في إدارة التفاوض بتطبيق الاستراتيجيات والتقنيات المدروسة	إنجاز جلسة تفاوضيّة
10 دق		التداول على الكلمة	تثبيت أهمّ المبادئ للتفاوض النّاجح	الحوصلة العامّة واختتام الجلسة

البرنامج التدريبي

- عرض تقرير عمل اليوم السابق
- النقاش وتثبيت بعض المسائل
- الاتفاق على مقرّرتين لعمل اليوم

العنصر الأول: مفاهيم أساسيّة للتفاوض

الهدف التدريبي: التّعرف إلى المفاهيم الأساسيّة للتفاوض

مدّة الإنجاز: 40 دق

عصف ذهني

- تطرح المدربة جملة من الأسئلة
- ✓ ما معنى أن نتفاوض؟
- ✓ لماذا نتفاوض؟
- ✓ مع من نتفاوض؟





✓ ماهي المواضيع المتعلقة بالتفاوض؟

✓ متي نتفاوض؟

- تترك المدربة المجال للمشاركات للتفكير والتفاعل وتدوّن على سبورة الورق القلاب أهمّ الأجوبة.
- تعرض المدربة وتفسّر الشرائح المتعلقة بكلّ سؤال مع إقامة العلاقة مع أجوبة المشاركات المستمّدة من معارفهنّ السابقة وتجربتهنّ.

- تعريف التفاوض الجماعي.

☞ الإطار التشريعي الدولي والعربي للتفاوض الجماعي

☞ أطراف التفاوض الجماعي

☞ مجالات التفاوض الجماعي

☞ مستويات التفاوض

☞ أهداف التفاوض.

☞ شروط التفاوض

العنصر الثاني: استراتيجيات التفاوض

الهدف التدريبي: التّعرف إلى الاستراتيجيات الممكن اعتمادها أثناء التفاوض

مدة الإنجاز: 35 دق

تبدأ المدربة بالحديث عن أنواع المفاوضة والتي يقع تصنيفها وفق عدّة معايير من بينها معيار الاستراتيجية والتي على أساسها نجد نوعين:

☞ التفاوض من منطلق ربح/ربح

☞ التفاوض من منطلق ربح/خسارة

ثمّ تفسّر معنى الاستراتيجية وأنّه يمكن تصنيف استراتيجيات التفاوض وفق اعتبارات عديدة، وسنقتصر على عرض اعتبارين اثنين:

☞ استراتيجيات التفاوض وفق الأهداف (ماذا؟)

☞ استراتيجيات التفاوض وفق السلوك (كيف؟)





تعرض المدربة الجدول التالي مع تفسير كل نقطة

استراتيجيات التفاوض وفق السلوك (كيف؟)	استراتيجيات التفاوض وفق الأهداف (ماذا؟)
استراتيجية هجومية/ دفاعية	استراتيجية التعاون: المصالح المشتركة
استراتيجية التدرج/ الإنجاز دفعة واحدة	استراتيجية الصراع
استراتيجية التعاون/ المواجهة	
استراتيجية تقادي النزاع/ مواجهة النزاع	





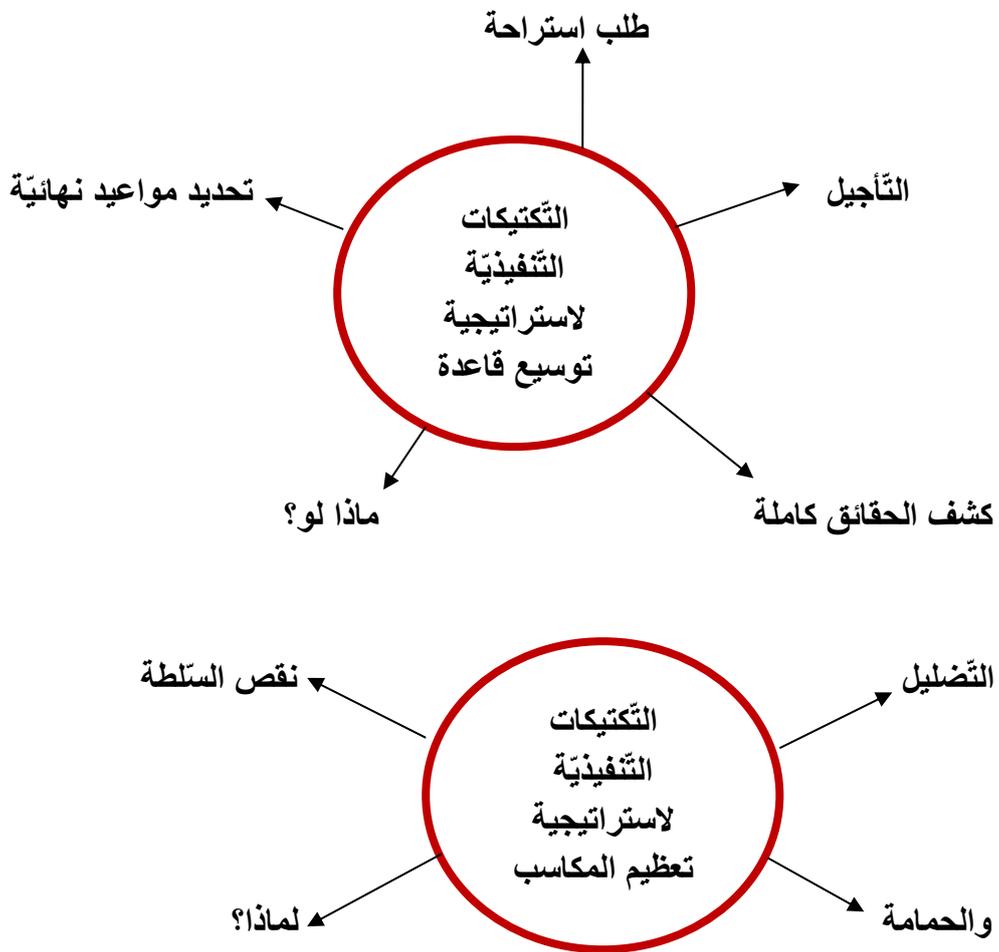
العصر الثالث: تقنيات/ تكتيكات التفاوض

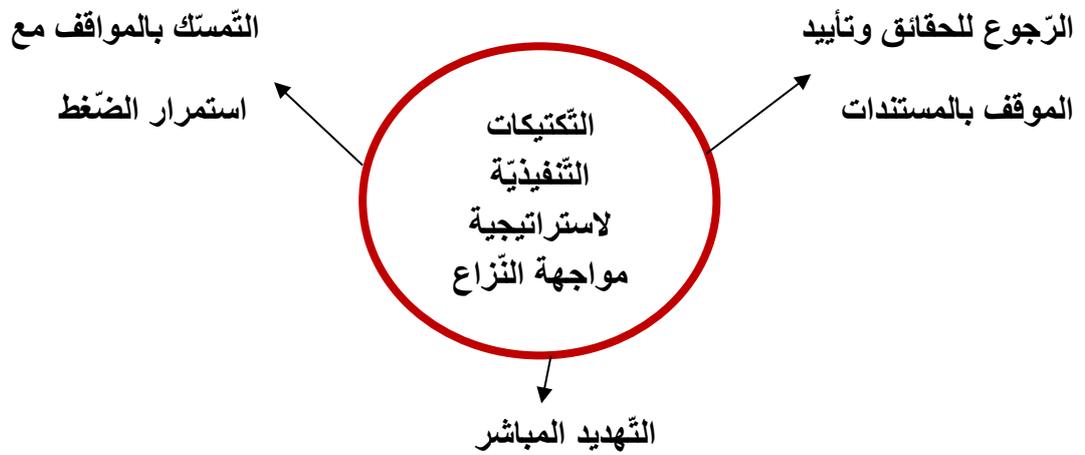
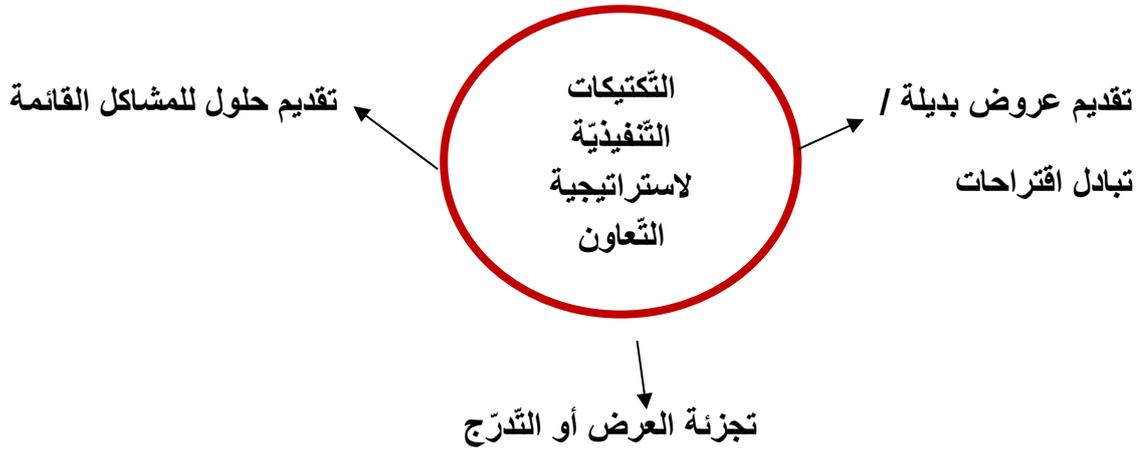
الهدف التدريبي: التعرف إلى التقنيات الممكن اعتمادها أثناء التفاوض

مدة الإنجاز: 45 دق

النشاط: تفسر المدربة معنى التكتيك كآلية تنفيذ الاستراتيجية على طاولة المفاوضات وتشير إلى أن التكتيكات عديدة ومتعددة وأن اختيارها يكون مرتبطاً بضرورة بالاستراتيجية المعتمدة كما أن هناك تداخل بين الاستراتيجيات والتكتيكات.

يمكن للمدربة أن تعرض بالشكل الآتي:





العنصر الرابع: التخطيط للمفاوضة الجماعية

الهدف التدريبي: تحديد الخطوات الضرورية للتفاوض وإدراك أهمية الإجراءات خلال كل خطوة

مدة الإنجاز: 40 دق

النشاط:

- نقاش موجّه (طرح أسئلة) حول الخطوات المتبّعة في عملية المفاوضة الجماعية وتقوم المدرّبة بحثّ المشاركات للوصول إلى تحديد الخطوات الخمسة للقيام بالمفاوضة. ثمّ النقاش حول أهم الإجراءات في كل خطوة استنادا إلى معارف المشاركات وتجاربهنّ.
- تقوم المدرّبة بعرض الشرائح المتعلقة بكل خطوة بطريقة تفاعلية مع التأكيد





على أهميّة كلّ الإجراءات لا سيّما تلك المتعلّقة بالاستعداد والإعداد وبتعداد الفريق التّفاوضي والحوار حول مائدة التّفاوض.

1- تحديد وتشخيص موضوع التّفاوض

2- قبول الطّرف المقابل للتّفاوض

3- الإعداد والاستعداد للتّفاوض

✍ تحليل القضايا

✍ تجزئة القضايا

✍ التّعرف إلى حاجات الطّرف الآخر

✍ وضع الأهداف

✍ إعداد البيانات والمعطيات

✍ اختيار أعضاء فريق التّفاوض

✍ خصائص المفاوض

✍ إعداد فريق التّفاوض

✍ وضع الاستراتيجيات التّفاوضية واختيار آليات التّنفيذ

✍ الاتّفاق على رزمة المفاوضات.

4- أثناء جلسات التّفاوض

✍ خلق الجوّ التّفاوضي المناسب

✍ الاستعانة بالوثائق والمعطيات في الوقت المناسب

✍ التّعرف إلى مواقف الطّرف الآخر

✍ المساومة

5- الوصول إلى الاتّفاق وتوقيعه

✍ ضمان الفهم المشترك لبنود الاتّفاق

✍ تكون الاتّفاقية شاملة ومفصلة وتحتوي على كلّ الجوانب

✍ اعتماد ألفاظ وعبارات صحيحة ودقيقة في الصّياغة وعدم تغيير المصطلحات عند

الحديث عن نفس الشيء





- تُنتهي المدربة هذا العنصر بعرض تفاعلي حول أهم المبادئ التي يجب أن يتحلّى بها المفاوض:

- ☞ التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب وعدم السقوط في فخ الاستنزاز
- ☞ عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه
- ☞ عدم التسرع في اتخاذ القرار وكسب وقتا للتفكير
- ☞ اللإصغاء الجيد للطرف الآخر.
- ☞ الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- ☞ الاقتناع بالرأي قبل محاولة إقناع الآخرين به.
- ☞ التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول المواضيع المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- ☞ عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدّي والعدوان.
- ☞ عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

العنصر الخامس: تمرين تطبيقي حول إعداد الملف المطلي

الهدف التدريبي: القدرة على إعداد ملف مطلي من خلال العناصر المكوّنة له

مدة الإنجاز: 50 دق

النشاط: عمل مجموعات صغيرة

- ☞ تقوم المدربة بتوزيع المشاركات إلى ثلاث مجموعات
- ☞ تقوم كل مجموعة بإعداد الملف المطلي حسب مجال التفاوض المقترح

مدة إنجاز عمل المجموعات: 30 دق

المجموعة الأولى: تمرين (ملحق عدد 13 أ)

المجموعة الثانية: تمرين (ملحق عدد 13 ب)

المجموعة الثالثة: تمرين (ملحق عدد 13 ج)

مدة عرض نتائج الأعمال: 20 دق





العنصر السادس: إنجاز جلسة التفاوض

الهدف التدريبي: تنمية مهارات المشاركات في إدارة التفاوض بتطبيق الاستراتيجيات والتقنيات المدروسة

مدة الإنجاز: 90 دق

النشاط: لعب أدوار

تقوم المدربة مع المشاركات باختيار ملفًا واحدًا من بين الملفات المنجزة من طرف

المشاركات خلال العنصر السابق

تختار من بين السيناريوهات تلك الملائمة لها والموجودة في الملحقات:

✓ (14 أ - 14 ب)

✓ (14 ج - 14 د)

✓ (14 هـ - 14 ز)

توزع المدربة المشاركات إلى مجموعتين كلاتي (مثلاً):

تنقسم المجموعة الأولى إلى مجموعة أ (ثلاث مشاركات) تقوم بدور النقابة وفق

التعليمات الموجودة (ملحق عدد 14 أ) ومجموعة ب (ثلاث مشاركات) تقوم بدور

الإدارة وفق التعليمات (ملحق عدد 14 ب)

مدة الإعداد والاستعداد: 40 دق

مدة إنجاز لعب الأدوار: 30 دق

مدة التحليل والتقييم: 20 دق بعد الجلسة

بعد الجلسة يقع التحليل والتقييم من طرف باقي المشاركات من خلال بعض المؤشرات (ملحق عدد 15)

ويقع تثمين كل النقاط الإيجابية وتحديد المسائل التي مازالت تحتاج إلى التطوير.





العنصر السابعة: الحوصلة العامة واختتام الجلسة

المدة: 10 دق

يقع التّداول على الكلمة (من طرف المشاركات) للتّركيز على بعض المبادئ للتّفاوض النّاجح

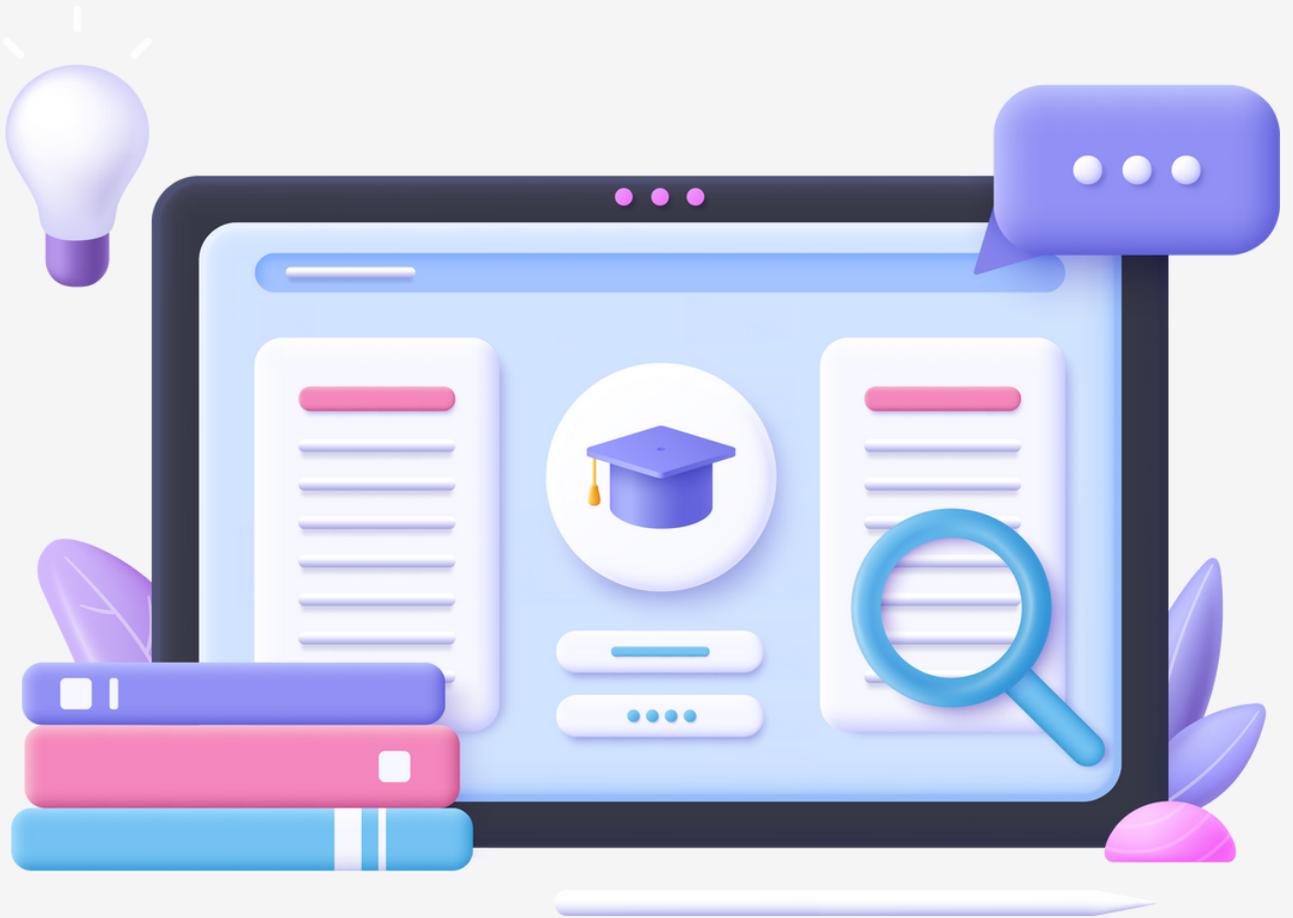
يمكن إثارة بعضها من خلال ملاحظة لعب الأدوار، مثل:

- يجب أن تكون مستعدًا للتّفاوض.
- يبدأ الطّرف المقابل بتقديم المقترحات. (وهذا لتعديل إستراتيجية التّفاوض بناء على مقترحاته)
- في البداية لا تستعمل كل قوتك (الخطّة تكون ملائمة للإستراتيجية المحدّدة مسبقًا، المهمّ هو عدم الكشف عن كلّ الأوراق منذ البداية وترك هامش للمناورة).
- لا يُنصح بفقدان الأمل.
- الحفاظ على التماسك والثقة. (لعدم خلق ثغرات لصالح الطّرف المقابل/ للتأثير على الطّرف المقابل)
- كثير من الإصغاء وقليل من الحديث. (لتفادي السّقوط في الهفوات وللتركيز الجيّد)
- الحفاظ باستمرار على تطلعات الاتفاق.
- جعل الطرف الآخر يتأقلم مع أفكارنا.

❖ اختتام اليوم التّدريبي: تتمين جهود المشاركات والتّذكير بموعد اليوم الموالي



الملحقات





وثيقة التعارف

ما هي الميزة الأهم التي تجعلني مقبولة لدى الآخرين؟

اذكري ثلاث إيجابيات تميّزين بها:	اذكري ثلاث سلبيات تعانيين منها:
-	-
-	-
-	-
اذكري أمرين تخشين وقوعهما:	اذكري أمرين توّدين تحقيقهما:
-	-
-	-

اذكري ثلاث انتظارات من هذه الدّورة التّربّية:

-
-
-







ملحق عدد 5

التقييم: هل تساعد هذه السلوكيات على بناء فريق فعال؟

ضع علامة × في الخانة المناسبة

مدة الإنجاز: 10 دقائق

الرقم	السلوك	صواب	خطأ
1	فرض الرأي		
2	تضارب المصالح		
3	إشعار الأفراد بأهمية مساهمتهم		
4	وضوح الأهداف والالتزام بتحقيقها		
5	تغليب المصلحة الخاصة		
6	توظيف الاختلافات بصورة خلاقة		
7	مرونة التعامل وحسن التواصل		
8	البحث عن الولاءات الشخصية		
9	السيطرة على الأعضاء		

10	ربط الأدوار والمهام بالقدرات الذاتية		
11	فسح المجال للتعبير التلقائي للأفكار والآراء		
12	البحث عن أنصار داخل الفريق		
13	تثمين الطاقات والقدرات الفردية		
14	وضع القدرات الذاتية تحت تصرف الفريق		
15	التحدث في أخبار الفريق لغير الأعضاء		
16	خلق اهتمامات جماعية		
17	توزيع الأدوار والمهام على جميع الأعضاء		
18	تقوية الإحساس بالانتماء إلى الفريق		





ملحق عدد 6 - أ

لعب أدوار: حملة الانتساب

السيناريو

الممثل النقابي:

أنت ممثلة النقابة الأساسية في مؤسسة تابعة للقطاع العام قررت أنت وزملائك/ زميلاتك القيام بحملة لتعزيز الانتساب للنقابة.
توجهت إلى مجموعة من العاملين والعاملات بالمؤسسة للقيام بالمهمة.

التوصيات:

- تحديد المجموعة المستهدفة.
- تحديد مكان وزمان المقابلة.
- تحديد نوع الخطاب.
- إعداد الحجج.
- تنظيم الأفكار وأساليب الإقناع.
- افتراض حجج مضادة للمتلقي وكيفية الرد عليها.

• مدة الإعداد: 15 دق

• مدة العرض: 10 دق





ملحق عدد 6 – ب

لعب أدوار: حملة الانتساب

الفريق المستهدف (4 مشاركين ومشاركات)

- تشتغلون/ تشتغلن منذ أكثر من خمس سنوات. علاقتكم بالمدير جيّدة ووضعيّتكم قانونيّة. لهذا لا ترون حاجة للانخراط/ الانتساب في النّقابة. بل إنّ الانخراط قد يفتح عليكم/ عليكنّ بابا للمشاكل مع المدير أنتم/ أنتنّ في غنى عنها. فوجئتم باتّصال أعضاء النّقابة بكم/ بكنّ لإقناعكم وإقناعكنّ بضرورة الانخراط/ الانتساب/ الانتماء للنّقابة وأنتم/ أنتنّ لا ترون ولا ترين داعيا لذلك.

التوصيات:

- إعداد الحجج لدعم موقفكم / موقفكنّ الرّافض للانتماء
- تنظيم الأفكار وأساليب الإقناع
- إعداد أسئلة لإحراج الممثّلة النّقابية

• مدّة الإعداد: 15 دق

• مدّة العرض: 10 دق





ملحق عدد 6 - ج

بطاقة التقييم

أكمل الجدول بوضع علامة × في المكان المناسب

مهارات الاتصال	ممتاز 4	جيد 3	مقبول 2	ضعيف 1	علل/ عللي الإجابة
1- بداية المداخلة (الخطوة الأولى)					
2- تحديد الهدف					
3- مضمون المداخلة (الأفكار، الحجج، الأمثلة)					
4- التّواصل بحركات الجسم					
5- التّواصل غير اللفظي (تعابير الوجه، الإشارات)					
6- السلوك الإلقائي					
7- تبليغ الأفكار					
8- التفرّغ للمخاطب					
9- استغلال التوقيت					





ملحق عدد 7

مدّة الإنجاز: 10 دقائق

اختبار تقييمي

التعليمة: تضع المشاركات علامة (X) في الخانة المناسبة

خطأ	صواب	الإفادة
		1- تحديد الهدف يوفّر لك فرصة اختيار أفضل محتوى ممكن للرسالة
		2- القدرة على التبليغ كافية لوحدها لتحقيق اتصال ناجح
		3- من معوقات الاتصال هو عدم تحسّس مسألة التوقيت
		4- عدم الإصغاء الجيد للمخاطب يضيع لنا فرصة كسبه
		5- ليس بالمهمّ التعرّف على خصائص الجمهور المستهدف
		6- الاتصال هو نقل معلومة من شخص إلى شخص أو أشخاص آخرين.
		7- تنحصر عناصر الاتصال في: المرسل، المتقبّل والرسالة.
		8- إعداد المعلومات والبراهين تعدّ من بين أساسيات الاتصال الناجح
		9- الأهم لنجاعة الاتصال هو فصاحة المرسل وليس قدرة المتقبّل على التفاعل الإيجابي
		10- لا ينجح الاتصال إلّا إذا كنت مدركاً لهدفه وغايته





ملحق عدد 8

كيفية الإعداد والاستعداد للمداخلة

هناك مرحلتان أساسيتان لإعداد مداخلة، واحترامهما يضمن أكثر نجاعة وفعالية:

أ/ الاستعداد النفسي والإعداد المادي

ب/ إعداد السيناريو

فيما يلي بعض التقنيات والقواعد التي يمكن اتباعها لتسهيل عملية الإعداد والاستعداد

أ/ الاستعداد النفسي والإعداد المادي:

◀ الاستعداد النفسي: هذه المرحلة تتمثل أساسا في التمرن والتدريب على التغلب على الخوف، التردد، الخجل، الانقباض...

يُنصح القيام ببعض التمارين وخاصة على مستوى عمليات التنفس والاسترخاء لتجاوز هذه

العقبات (انظري الملحق عدد 9)

◀ الإعداد المادي:

✓ التعرف إلى الوضعية: وتتمثل أساسا في التعرف إلى المكان، الزمان، الحدث، الظرفية، الفئة المستهدفة وخصائصها...

✓ إعداد محتوى المداخلة:

- تجميع كل المعلومات حول الوضعية من مصادر موثوق بها.
- تحديد المعلومات الأساسية بدقة حسب الهدف، مدة المداخلة وحسب الفئة المستهدفة.
- حذف أي معلومة أو حتى عبارة يمكن أن تعيق تحقيق الهدف.
- الاستيعاب الجيد للمعلومات والبيانات والأفكار التي وقع اختيارها ثم تملكها بهدف تحويلها إلى ركيزتنا ولغتنا الشخصية بشكل يجعل التعبير عنها تلقائيا ونابعا من صميم الفرد.





ب/ إعداد السيناريو:

المقدمة:

تكون البداية، عادة، محدّدة في مدى نجاح المداخلة. للتّواصل مع الفئة المستهدفة، لا بدّ من

امتلاك الكفاءة لتحقيق هدفين اثنين:

- شدّ انتباه الجمهور وإثارة اهتمامه.
- شدّ الجمهور للوضعيّة ذهنيًا وعاطفيًا.

ويمكن أن يتحقّق ذلك من خلال الإعلان عن الفكرة المركزيّة للمداخلة (لماذا نحن هنا؟) وتحديد

ما الذي يجب فهمه، قبوله والقيام به (حسب الهدف).

المتن/ الجوهر:

يمثّل هذا الجزء نواة المداخلة حيث يقع بسط الموضوع، توضيح، شرح وتحليل المعلومة، بناء الموقف،

تقديم الحجج والأدلة، إقناع الجمهور

إنّ هذا الجزء قائم على عنصرين اثنين:

- ✓ وضع الفكرة الجوهرية في عقول المستمعين.
- ✓ تدعيم الفكرة: الشّرح، التّحليل، تأكيد وتدعيم الفكرة الجوهرية.

أنواع الأدلة والحجج والمدعّمات:

الأدلة متنوّعة، والمهمّ هو أن تنجح في اختيار ما يجعل الآخرين يصدّقون الفكرة ويقبلونها.

- الحقائق: أحداث واقعية، محدّدة ومعروفة من طرف المتدخّل وتمكّن منها / استعمال عبارات يمكن إثباتها (ذكر شخص معروف/ ذكر حادثة ومكان وقوعها/...)
- الخبرة الشّخصية: المعلومات والمعارف المكتسبة من طرف المتدخّل.
- أمثلة توضيحية (حقيقيةّة أو مبتكرة)
- الإحصاءات: معطيات مُصنّفة ومُجدولة لتقديم المعلومات المناسبة لموضوع مركّب (مُعقّد)
- مرجع قانوني/ مبادئ وقيم مقبولة ويتمّ تطبيقها على نطاق واسع.





فضلا عن المحتوى، بعض التقنيات والقواعد المتعلقة بالأسلوب وتماسك الخطاب تفرض نفسها للتّمكّن من بلوغ الهدف من المداخلة.

- ✓ **تنظيم المداخلة:** يكون تطوير الأفكار والأدلة في ترابط منطقي أي أنّ الأفكار والحجج تولد من بعضها البعض بسلاسة وذلك لتحقيق التماسك وإلغاء أيّ التباس.
- ✓ **الوحدة:** يجب أن يكون كلّ ما يقال بعلاقة مباشرة وواضحة بالموضوع.
- ✓ **التّقدّم:** هي مجموعة المعارف/ المعلومات / المراجع/ الأدلة التي يقع تطويرها تدريجيًا (من السهل إلى المعقّد / من المعلوم إلى الجديد)
- ✓ **الاجتياز:** يجب التّمييز بوضوح بين مختلف النّقاط/ العناصر/ المعلومات/ الأفكار/ التي هي أساس موضوع المداخلة باستراحات وتوقّفات لحظيّة.

الخاتمة:

كلّ ما يقوله الشّخص في النّهاية، الكلمات الأخيرة تبقى في أذن الجمهور ومن المحتمل أن تكون الأكثر رسوخا عنده.

رسم الخاتمة يمكن أن يكون:

- الخلاصة المكثّفة/ المركّزة للمحتوى الرّئيسي للمداخلة.
- التّدكير والتّأكيد على الموقف/ الاقتراح أو الحلّ/ المعلومة المركزيّة للمداخلة (حسب الهدف).
- التّعبير عن المشاركة والانتماء (دعوة لدعم ومساندة ما تمّ اقتراحه)
- آخر عبارة يجب أن تكون هدف المداخلة
- شكر وتوديع.





بعض التمارين المقترحة للاسترخاء

- 1- قف منتصب القامة. اخفض رأسك إلى الأمام نحو صدرك. لفّ رأسك نحو اليسار، واخلف والأمام عائداً إلى الوضع الأمامي الأساسي للرأس نحو الصدر. كرّر العملية كلّها ببطء ثلاث مرّات. اعكس الاتجاهات ثلاث مرّات.
- 2- قف منتصب القامة وقدماك متباعدان. اخفض رأسك إلى الوضع الأمامي نحو صدرك. ضع رأسك تتدلى حتّى تبدو وكأنّها تشدّ جسدك إلى أسفل مع ثقلها. دع ذراعاك يتدليان وقم بثني ركبتيك، ولكنّ دع رأسك تهبط في اتجاه الأرض. دع أصابعك تلامس الأرض. عد ببطء إلى الوضع المنتصب. حاول أن ترفع كتفيك ليلامسا أذنيك. قم بتكرار هذا التّدريب ثلاث مرّات في البداية. ومع زياجدة مرونتك، قم بزيادة عدد المرّات. تجنّب التعب. تشاءب أو تظاهر بالتثاؤب لأنّ ذلك سيساعد على استرخاء عضلات الحلق.
- 3- قف في وضع مسترخي وظهرك مفروود وملتصق بالحائط وحافة كتاب تضغط على معدتك لمسافة 3 أو 4 بوصات (صنتمتر) تحت نهاية عظام القفص الصدري. خذ زفيراً كاملاً، دافعا أكبر كمّيّة ممكنة من الهواء خارج جسمك. وإذا كان ضرورياً، ساعد على القيام بهذه العملية بأن تضغط على الكتاب. وعندما تخرج أكبر كمّيّة من الهواء، ابدأ في الشّهيق ببطء، مبعدا الكتاب عنك بتوسيع الجزء من جسمك الملتصق به الكتاب. أشعر بحركة الحجاب الحاجز يضغط على الجزء العلوي من الأمعاء للخارج ضدّ الكتاب.
- 4- كرّر التّدريب رقم 3، مع أخذ نفس بهدوء من خلال الفممع الاحتفاظ بالهواء لمدة ثانية أو اثنتين، ثمّ استرخي وخذ زفيراً. حاول الاحتفاظ بالهواء لمدة ثانيتين، ثمّ ثلاث، ثمّ خمس، ثمّ ستّ. لاحظ أنّ الرّفير يتحقّق لمجرّد الاسترخاء.
- 5- باتّباع إجراءات التّدريب رقم 3، استنشق من خلال فتحات الأنف، وخذ زفيراً بهدوء من خلال الفم.
- 6- كرّر التّدريب رقم 5، مع نفخ الهواء الخارج مع بعض الضّغط.
- 7- استنشق نفساً كاملاً، عدّ "1" بنبرة قويّة واضحة، ثمّ استرخي واسمح للهواء الذي لم يستخدم بالهرب للخارج.





8- انتظر للحظة، ثم كرر العملية بأن تعدّ "2"، ثم "3" واستمرّ حتّى تصل إلى "10". راعي أن تكون النبرة واضحة ونقيّة وأنّ كمّ كاف فقط من النّفس استخدم لنطق الأرقام، وأنّ المتبقي قد خرج في نهاية العدّ.

9- كرّ التّدريب رقم 7 وقم بالعدّ من رقم 1 إلى رقم 5 في نفس واحد، ثم استرخي، وتنفّس وقم بالعدّ من 6 إلى 10... حتّى تصل إلى 25.

ملحق عدد 10 – أ

المجموعة الأولى:

خلال الإضراب الذي تنفّذوه أنتم أعوان الصّحة العموميّة (مثلا) ليومين من الشّهر الجاري، توجّهت لك إحدى المذيعات بإذاعة محلّيّة قدمت لتغطية الحدث ودعتك للحديث عن الإضراب وأسبابه. فقامت بالدّفاع عن مشروعيّة التّحرّك من وجهة نظرك كنقابيّة في القطاع كما قامت بتفسير كلّ الأسباب التي اضطرّتكم للإضراب.

الإعداد: 30 دقيقة

الإنجاز: 5 دقائق

التقييم: 15 دقيقة

التوصيات:

- اختيار المشاركة التي ستقوم بالتّدخل مع المذيعّة

- عمل المجموعة من أجل:

- تحديد نوع الخطاب
- إعداد كل المعلومات والحجج لتدعيم مشروعيّة المطالب واتّخاذ الشكل النّضالي الملائم للدّفاع عنها.
- تنظيم الأفكار وأساليب الإقناع
- افتراض حجج مضادة للمتلقّي وكيفيّة الردّ عليها.





التوقيت	المحتوى	
		المدخل
		الجوهر
		الخاتمة

ملحق عدد 10 – ب

المجموعة الثانية

شاركت في ندوة نظمتها الهيئة المديرة للمنظمة النقابية حول سبل دعم دور النساء في العمل النقابي ووصولهنّ إلى مراكز سلطات القرار. ستقومين بمدخلة أمام أعضاء الهيئة المديرة للوصول إلى تبنى إدراج بند حول التمثيل النسبي للنساء داخل الهياكل النقابية على جميع المستويات لاقتناعك بمدى تأثير وجود النساء على الأداء النقابي ومستقبل المنظمة النقابية. ولاعتقادك أنه السبيل الوحيد لضمان مشاركتها الفعلية في العمل النقابي وتطويره، واعتباره خطوة أولى لتغيير العقلية وإزالة العوائق أمام وجودها في كل الهياكل النقابية بالمنظمة النقابية.





الإعداد: 30 دقيقة

الإنجاز: 5 دقائق

التقييم: 15 دقيقة

المطلوب:

- اختيار المشاركة التي ستقوم بالتدخل في الندوة

- عمل المجموعة من أجل:

- تحديد نوع الخطاب
- إعداد المعلومات وكلّ المعطيات حول الموضوع والحجج التي تؤكد الدور الإيجابي للنساء وأهميته على مستقبل المنظمة
- تنظيم الأفكار وأساليب الإقناع
- افتراض عناصر الرّفص لدى المتلقّين وإعداد الحجج الدّاعمة لموقفك.

التوقيت	المحتوى	
		المدخل
		الجوهر
		الخاتمة





ملحق عدد 10 – ج

المجموعة الرابعة: اجتماع عام إخباري

الإعداد: 30 دق

الإنجاز: 5 دقائق

التقييم: 15 دقائق

إثر انتهاء جولات التفاوض بين النقابة وصاحب المؤسسة والتي تُوّجت باتفاق بين الطرفين، تعقدون اجتماعا عاما بمنظوركم لإعلامهم بالنتائج. كُلفت بالقيام بمدخلة من أجل الإعلام وتفسير بنود الاتفاق.
المطلوب:

اختيار المشاركة التي ستقوم بالتدخل في الندوة

- عمل المجموعة من أجل:

- تحديد نوع الخطاب
- إعداد المعلومات وكلّ المعطيات حول الموضوع وتفسير كيفية تطبيق البنود وأهميّة ذلك على وضعيّة العاملات والعاملين بالمؤسسة
- تنظيم الأفكار وأساليب التفسير
- افتراض عناصر الرّفص لدى المتلقّين وإعداد الحجج الداعمة لموقف النقابة في إبرام الاتفاقية (إبراز المكاسب مقارنة بالوضع الأولي وبالمطالب المتفق عليها).





التوقيت	المحتوى	
		المدخل
		الجوهر
		الخاتمة





بطاقة التقييم

التعليمة: أكمل الجدول التالي بوضع علامة × في المكان المناسب ثم تعليل الإجابة
بطاقة لتقييم خطاب نقابي مباشر

عناصر التقييم	+	++	+++	علل / عللي الإجابة
تجاوز الحواجز (التردد/ الخوف/ الخجل...)				
تقديم الأفكار بشجاعة وحماس وثقة.				
الحركة العامة للجسد كانت ملائمة لمحتوى الرسالة ونسق الكلام.				
التعبير عن الأفكار الرئيسية في الوقت المناسب.				
تقديم الأدلة والمبررات بشكل موضوعي ومنطقي ومتسق تماما مع المنطقات.				
تقديم المعلومات/ المقترحات بشكل واضح ودقيق وبجمل مباشرة.				
شدّ انتباه وإثارة اهتمام الجمهور الحاضر خلال المقدمة.				
التأكيد على ما يجب أن يترسخ في أذهان الحاضرين في الخاتمة.				
استهداف العواطف والعقل في آن واحد لدفع الحاضرين على تنفيذ العمل المقترح.				
الاتصال بالجمهور طيلة المداخلة من خلال النظر في وجوههم وأعينهم.				
الصوت قوي وواضح.				





تمرين تقييم إجمالي للمجموعة التدريبية

خطأ	صواب	الإفادة
		الخطاب التحريضي هو خطاب يستهدف العقل والعاطفة معا
		إن الإصغاء قد يضيع على المخاطب فرصا للحوار والإقناع تكون حاسمة في بناء الموقف
		لا تحتاج الرسالة دائما إلى تجانسها حتى تقنع المتقبل بها
		يتميز الخطاب المحفوظ عن الخطاب المرتجل بكونه يسمح بالتواصل والتفاعل
		يكون النسق في الخطاب الدعائي نسقا تصاعديا لإثبات الحماس
		يمكن أن ينجح المرسل في التواصل حتى لو لم تكن له علاقة بموضوع الرسالة.
		لا يمكن السيطرة على الموقف في عملية التواصل دون التمكن من تحديد الهدف بدقة ووضوح
		الاتصال هو عملية اجتماعية تتعدّد وتتنوّع حسب الأهداف والأطراف
		تقدير الوقت عامل حاسم في نجاح العملية الاتصالية
		يلعب رجع الصدى دورا هاما في قياس مدى تحقّق نجاعة العملية الاتصالية
		التفرغ للمخاطب وحسن الإصغاء يساهم في تحقيق أهداف الاتصال
		الخطاب الدعائي لا يبنى على المعلومات
		إعداد الحجج كاف لوحده للتأثير في سلوك المتقبل
		يهدف الخطاب التحريضي إلى التأثير في سلوك المتقبل بسرعة
		وضع المرسل لهدف يجنبه الوقوع في الارتباك أثناء العملية التواصلية
		عادة ما يكون الخطاب المرتجل أكثر إقناعا وتأثيرا على المتقبل
		رجع الصدى هو ركن ثابت من أركان الاتصال





ملحق عدد 13: إعداد ملفّ مطلي

ملحق عدد 13 أ

عمل مجموعات

المجموعة الأولى:

مدة الإنجاز: 30 دق

التعليمة:

- تختار كل مجموعة منسقة من بين أعضائها لتسيير النقاش ومقررة لتقديم نتائج الأعمال.
- تحديد المطالب المتعلقة بمجال التفاوض وإعداد كافة عناصر الملفّ وفقا للجدول الموزع عليكنّ.

الحد الأدنى الذي تقبلن به	المقترحات البديلة	حجج الإدارة	الحجج	المطالب	المجال
					الصحة والسلامة المهنيين





عمل مجموعات

المجموعة الثانية:

مدة الإنجاز: 30 دق

التعليمة:

- تختار كل مجموعة منسقة من بين أعضائها لتسيير النقاش ومقررة لتقديم نتائج الأعمال.
- تحديد المطالب المتعلقة بمجال التفاوض وإعداد كافة عناصر الملف وفقا للجدول الموزع عليكم.

المجال	المطالب	الحجج	حجج الإدارة	المقترحات البديلة	الحد الأدنى الذي تقبلن به
التدريب المهني					





ملحق عدد 13 - ج

عمل مجموعات

المجموعة الثالثة:

مدة الإنجاز: 30 دق

التعليمة:

- تختار كل مجموعة منسقة من بين أعضائها لتسيير النقاش ومقررة لتقديم نتائج الأعمال.
- تحديد المطالب المتعلقة بمجال التفاوض وإعداد كافة عناصر الملف وفقا للجدول الموزع عليكم.

المجال	المطالب	الحجج	حجج الإدارة	المقترحات البديلة	الحد الأدنى الذي تقبلن به
المنح الخصوصية					





ملحق عدد 14: التفاوض: وضعيات لعب أدوار

ملحق عدد 14 – أ

أنتم: أعضاء نقابة شركة.....

تلتقون: ممثلي إدارة الشركة

الوضعيتة: تلتقون في جلسة تفاوضية بناء على طلبكم للنظر في المطالب المتعلقة بالصحة والسلامة المهنيّتين

العلاقات مع الإدارة: تغلب عليها روح التعاون في حلّ الخلافات.

ما تريدونه: (تحديد مستوى الطمّوح):

.....

الحلّ الذي يمكن القبول به:

.....

توصيات للقيام بلعب الأدوار:

1- تعيين لجنة التفاوض

2- الإعداد: إعداد جرد لكلّ النقائص المتعلقة بالصحة والسلامة المهنيّتين (مثلا عدم توفّر بعض وسائل العمل والتجهيزات وتحديد الانعكاسات على العاملين والعاملات سواء على صحتهم الجسديّة والنفسية أو على مستوى مردودهم/ هنّ المهني)

3- الحجج التي يمكن استعمالها للإقناع

4- توقّع ردود أفعال الطّرف الإداري ومقترحاته

5- إعداد جملة من المقترحات لتجاوز العقبات

6- تحديد الحلول التي يمكن القبول بها (التنازلات والشروط المرافقة)

7- تحديد استراتيجية التفاوض والتقنيات التي سيقع استعمالها

8- توقّع عدم الوصول إلى حلّ مرضي وإعداد كيفية إنهاء الجلسة.





ملحق عدد 14 – ب

لعب أدوار

أنتم: أعضاء إدارة الشركة

تلتقون: ممثلي نقابة الشركة

الوضعية: تلتقون في جلسة تفاوضية بناء على طلب النقابة للنظر في المطالب المتعلقة بالصحة

والسلامة المهنتيين

العلاقات مع النقابة: تغلب عليها روح التعاون وكثيرا ما تعتمدون على النقابة لحل المشاكل التي يمكن

أن تعرقل العمل.

ما تريدونه:

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

توصيات للقيام بلعب الأدوار:

الهدف هو تمكين مخاطبيكم من استعمال التقنيات. إذن أنتم تتفقون مع النقابة حول المعطيات كما تُبدون

تفهما للأفكار والحجج التي قدموها.

لكن الصعوبات الاقتصادية تحول دون تحقيق المطالب.

الحل الذي يمكن القبول به:

.....
.....





لعب أدوار

أنتم: أعضاء نقابة مؤسسة..

تلتقون: ممثلي إدارة المؤسسة

الوضعية: تلتقون في جلسة تفاوضية بناء على طلبكم للنظر في المطالب المتعلقة التدريب المهني

العلاقات مع الإدارة: متوترة أحيانا إذ أنّ النقابة مازالت في بدايات تأسيسها ولم تتقبل الإدارة بعد بطريقة إيجابية وجود طرف ممثل للعمال والعاملات

ما تريدونه: (تحديد مستوى الطمّوح)

الحل الذي يمكن القبول به:

توصيات للقيام بلعب الأدوار:

1- تعيين لجنة التفاوض

2- الإعداد: بعض الأفكار الممكنة

- كل المعلومات المتعلقة بتطوير العمل بالمؤسسة سواء المنجزة منها أو المفترض إنجازها على المدى القريب والمتوسط (تثمينه باعتباره عامل تقدّم وازدهار)
- تحديد مراكز العمل التي أحدث بها تغيير على مستوى التجهيزات تحديد انعكاسات التدريب المهني على العاملين والعاملات واستقرارهم/هنّ وعلى مردودية العمل في المؤسسة
- تحديد الفصل القانوني الذي يضمن التدريب المهني.

3- الحجج التي يمكن استعمالها للإقناع

4- توقع ردود أفعال الطرف الإداري ومقترحاته

5- إعداد جملة من المقترحات لتجاوز العقبات

6- تحديد الحلول التي يمكن القبول بها (التنازلات والشروط المرافقة)

7- تحديد استراتيجية التفاوض والتقنيات التي سيقع استعمالها

8- توقع عدم الوصول إلى حل مرضي وإعداد كيفية إنهاء الجلسة.





لعب أدوار

أنتم: أعضاء إدارة المؤسسة

تلتقون: ممثلي نقابة المؤسسة

الوضعية: تلتقون في جلسة تفاوضية بناء على طلب النقابة للنظر في المطالب المتعلقة بالتدريب المهني

العلاقات مع النقابة: متوترة أحيانا إذ أنّ النقابة مازالت في بدايات تأسيسها ولم تتقبلوا بعد بطريقة إيجابية

وجود طرف ممثل للعمّال والعاملات

ما تريدونه:

.....

.....

توصيات للقيام بلعب الأدوار:

الهدف هو تمكين مخاطبيكم من استعمال التقنيات إلى حدّ ما.

لا تتفقون دائما مع النقابة حول المعطيات ولا تُبدون تفهما يُذكر للأفكار والحجج التي يقدمونها.

مع ذلك تتمسكون بأنّ الصّعوبات الاقتصادية والتي نجمت عن ركود الإنتاج أثناء الأزمة الصحيّة (كوفيد

19) تحول دون تحقيق المطالب في الوقت الحاضر.

الحلّ الذي يمكن القبول به:

.....





لعب أدوار

أنتم: أعضاء نقابة المؤسسة

تلتقون: ممثلي إدارة المؤسسة

الوضعية: تلتقون في جلسة تفاوضية بناء على طلبكم للنظر في المطالب المتعلقة بالمنح الخصوصية

العلاقات مع الإدارة: متوترة أحيانا إذ أنّ النقابة حريصة على المطالبة بالحقوق ومساءلة الإدارة عند أيّ تجاوز وتعتبر الإدارة أنّ النقابة تبالغ أحيانا في تقديم المطالب.

ما تريدونه: تحديد مستوى الطّموح:

.....

الحلّ الذي يمكن القبول به:

.....

توصيات للقيام بلعب الأدوار:

1- تعيين لجنة التفاوض

2- الإعداد: بعض الأفكار الممكنة

إعداد قائمة بيانات حول المنح التي يتمتع بها العمّال والعاملات مع تحديد قيمة كلّ منها وتاريخ إدراجها

تحديد المنح المطلوب إحداثها (يمكن الاستدلال بمنح المؤسسات الشبيهة)

3- الحجج التي يمكن استعمالها للإقناع

4- توقّع ردود أفعال الطّرف الإداري ومقترحاته

5- إعداد جملة من المقترحات لتجاوز العقبات

6- تحديد الحلول التي يمكن القبول بها (التنازلات والشروط المرافقة)

7- تحديد طريقة التفاوض والتقنيات التي سيقع استعمالها

8- توقّع عدم الوصول إلى حلّ مرضي وإعداد كيفية إنهاء الجلسة.





لعب أدوار

أنتم: أعضاء إدارة المؤسسة

تلتقون: ممثلي نقابة المؤسسة

الوضعية: تلتقون في جلسة تفاوضية بناء على طلب النقابة للنظر في المطالب المتعلقة

بالمناح الخصوصية

العلاقات مع النقابة: متوترة أحيانا إذ أنّ النقابة تبالغ أحيانا في تقديم المطالب رغم أنّها حريصة على

ديمومة المؤسسة من خلال الحرص على الإنتاج وتحقيق الأرباح للمؤسسة

ما تريدونه:

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

توصيات للقيام بلعب الأدوار:

الهدف هو تمكين مخاطبيكم من استعمال التقنيات إلى حدّ ما.

لا تتفقون دائما مع النقابة حول المعطيات ولا تُبدون تفهما يُذكر للأفكار والحجج التي يقدمونها.

مع ذلك تتمسكون بأنّ الصّعوبات الاقتصادية والتي نجمت عن ركود الإنتاج أثناء الأزمة الصحيّة (كوفيد

19) تحول دون تحقيق المطالب في الوقت الحاضر.

الحلّ الذي يمكن القبول به:

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





الملاحظون/ الملاحظات: تحليل لعب الأدوار

1- الاستراتيجية المعتمدة:

2- التقنيات خلال مختلف المراحل

- البداية / الانطلاق

- تقديم المقترحات

- النقاش/ استعمال الحجج

- التنازلات

3- الجانب التواصلي

4- هل حققت النقابة أهدافها؟

5- هل كان بالإمكان استعمال تقنيات أخرى؟

ملاحظات أخرى:





استبيان تقييمي للدورة التدريبية

التاريخ:

المدة:

اسم المدربة:

اسم المشاركة: (اختياري)

ضع دائرة حول الرقم الذي يناسب رأيك حسب سلم التقييم التالي:

1 = لا أوافق، 2 = أوافق إلى حد ما، 3 = أوافق، 4 = أوافق تماما،

1. الأهداف والمضمون (المحتوى) والتقنيات

- | | |
|---------|--|
| 4 3 2 1 | ✓ أهداف النشاط التدريبي واضحة ومحددة. |
| 4 3 2 1 | ✓ استجاب المحتوى لحاجاتي. |
| 4 3 2 1 | ✓ يوجد توازن جيد بين النظري والتطبيقي. |
| 4 3 2 1 | ✓ ساعات التدريب كافية. |

تم تحقيق أهداف الدورة:

أولاً: دور النقابة ومهامها

- | | |
|---------|---|
| 4 3 2 1 | ✓ التمكن من مفهوم النقابة |
| 4 3 2 1 | ✓ التعرف إلى المصادر التشريعية الضامنة للحق النقابي |
| 4 3 2 1 | ✓ التعرف إلى دور النقابة ومهامها وإدراك أهميتها. |
| 4 3 2 1 | ✓ التعرف إلى الشروط الضرورية لنجاحة العمل النقابي |





ثانياً: عقلية الفريق

- 4 3 2 1 ✓ التّعرف إلى مفهوم عقلية الفريق.
- 4 3 2 1 ✓ إدراك أهميّة العمل ضمن فريق
- 4 3 2 1 ✓ إدراك أهميّة عقلية الفريق وانعكاساتها على الأداء النقّابي
- 4 3 2 1 ✓ التّمكّن من السلوكات الملائمة لفعلية الفريق

ثالثاً: تقنيات الاتّصال النقّابي المباشر

- 4 3 2 1 ✓ التّعرف إلى أهمّ الأساسيات النظرية للاتّصال
- 4 3 2 1 ✓ إدراك الشّروط الضّرورية لنجاعة الاتّصال
- 4 3 2 1 ✓ التّعرف إلى أشكال إلقاء الخطاب النقّابي المباشر
- 4 3 2 1 ✓ التّعرف إلى أنواع الخطاب النقّابي المباشر وضبط خصائصها
- 4 3 2 1 ✓ تنمية المهارات الاتّصالية

رابعاً: تقنيات التّفاوض الجماعي

- 4 3 2 1 ✓ التّعرف إلى مفهوم التّفاوض، أطرافه ومجالاته.
- 4 3 2 1 ✓ التّمكّن من المصادر التشريعية الضّامنة للحقّ في التّفاوض
- 4 3 2 1 ✓ التّعرف إلى أهمّ استراتيجيات التّفاوض وآليات تنفيذها
- 4 3 2 1 ✓ التّمكّن من العناصر الأساسية لمختلف مراحل التّفاوض
- 4 3 2 1 ✓ القدرة على إعداد ملفّ مطّلي.
- 4 3 2 1 ✓ تنمية المهارات في إدارة جلسة التّفاوض





2. سهلت المنهجية والتقنيات المعتمدة تعلمي

- 4 3 2 1 ✓ العروض
- 4 3 2 1 ✓ النقاش الموجّه
- 4 3 2 1 ✓ عمل المجموعات
- 4 3 2 1 ✓ لعب الأدوار
- 4 3 2 1 ✓ المحاكاة
- 4 3 2 1 ✓ دراسة الحالة

3. الوثائق المقدّمة مفيدة

4 3 2 1

4. المدربة

- 4 3 2 1 ✓ متمكنة من المحتوى
- 4 3 2 1 ✓ قدّمت المحتوى بطريقة جيّدة
- 4 3 2 1 ✓ احترمت نسق تعلمي
- 4 3 2 1 ✓ تبادل الأفكار مع المجموعة أثناء العروض
- 4 3 2 1 ✓ حفّزت اهتمامي بالتدريب

5. الإطار العام للتدريب

- 4 3 2 1 ✓ فضاء التدريب وتهيئته مناسبان
- 4 3 2 1 ✓ التجهيزات ملائمة وبالعدد الكافي
- 4 3 2 1 ✓ جدول الأوقات ملائم
- 4 3 2 1 ✓ تنظيم الحصص والراحة والتنقل ملائم لطبيعة التدريب
- 4 3 2 1 وللاوقات الخاصة لي كمشاركة





6. التعلّم واكتساب المعارف

4 3 2 1

✓ يبدو لي أنني فهمت واستوعبت أغلب محتويات التّدريب

✓ ستتاح لي الفرصة بعد التّدريب في استعمال المعارف

4 3 2 1

والمهارات الجديدة عندما أقوم بأنشطتي النّقابيّة

ملاحظات وتوصيات

.....

.....

.....



