

تعزير القيادة النسوية في الاحزاب



بتمويل من الاتحاد الاوروبي-
بعثة مفوضية الاتحاد الاوروبي
لدى كل من:
المملكة الاردنية الهاشمية
والجمهورية اليمنية-عمان
ضمن برنامج: شراكة اليمن
وسفارة مملكة هولندا بصنعاء



حقوق الطبع 2009

جميع الحقوق محفوظة
لـ (منتدى التنمية السياسية)
رقم الايداع في دار الكتب () سنة 2009

إعداد

يمن للاستشارات

مراجعة

أ/ نفيسة الوشلي

إشراف فني وتصويب لغوي

هاجع الجحافي
عبد الإله القدسي

التصميم والخراج الفني

محمد الفاتش

الأهداء

إلى أمهاتنا اللواتي
حُرمن
حق المعرفة،
حق المشاركة،
وحق القيادة

علي سيف حسن

رئيس منتدى التنمية السياسية
صنعاء- ابريل ٢٠٠٩م



منتدى التنمية السياسية

مؤسسة فكرية وثقافية غير حكومية، مستقلة لاتهدف الى تحقيق
ربح مادي ، فهي مرخص لها من قبل الوزارة المختصة، بموجب
القانون الساري، وتعمل من أجل مشاركة سياسية واسعة لتحقيق
تنمية سياسية امنة ومستدامة.

يمثل المستقبل بمعطياته واحتياجاته جوهر وأساس توجه المنتدى
واهتمامه، ومع ذلك، فالمنتدى يعيش الحاضر ويعي واقعه ويتفاعل
مع الاحداث ويتعامل معها ويستجيب لتأثيراتها ويتصدى لما تنتج
كوابح ومعوقات التنمية السياسية..

يعمل المنتدى من أجل تحقيق الاهداف التالية:

- الرصد والتقييم للتنمية السياسية بأبعادها الشاملة.
- العمل على تمكين المرأة اليمنية من تحقيق علاقة شراكة
ومشاركة سوية ومتساوية مع الرجل في مختلف المجالات بشكل عام
وفي المجال السياسي بشكل خاص، باعتبار المشاركة السياسية الفاعلة
للمرأة هي الضامنة للحقوق القانونية والاجتماعية والاقتصادية للمرأة
في المجتمع.
- توسيع وتفعيل الاهتمام بالشأن السياسي العام وجعله مدخلاً
ومقدمة للمشاركة السياسية.
- تفعيل وتحفيز المشاركة السياسية الفاعلة من قبل مختلف
القوى والشرائح الاجتماعية بشكل عام والقوى والشرائح المغيبة عن
دائرة النشاط السياسي والمهمشة في المجتمع بشكل خاص.
- نشر ورفع الوعي بحق حرية الاختيار السياسي والمشاركة
السياسية الفاعلة لكل المواطنين والدفاع عنه باعتباره حقاً أساسياً من
حقوق الإنسان تضمنه وتؤكد عليه المواثيق الوطنية والدولية.
- تدريب وتأهيل الممارسين السياسيين والناشطين الحزبيين
بشكل عام وممثلي القوى والشرائح المغيبة أو المهمشة بشكل خاص بما
يفعل ويعزز دورهم السياسي.
- إعداد الدراسات وتقديم النصح في مجال التنمية السياسية.
- العمل على خلق الانطباع الشعبي الإيجابي تجاه المشاركة
السياسية وتجاه الأحزاب والتنظيمات السياسية والممارسين السياسيين
والناشطين الحزبيين وبما يحد من أثر الانطباع والتقييم الشعبي السلبي
الحالي.

يعمل المنتدى على تحقيق أهدافه من خلال الوسائل التالية:

- المؤتمرات الدورية.
- التقرير السنوي للتنمية السياسية.
- الفرق أو اللجان النوعية.
- البرامج التنفيذية الميدانية المتخصصة.
- أي وسائل أخرى يراها المنتدى مناسبة لتحقيق أهدافه.



الجمهورية اليمنية- صنعاء

تليفاكس: 00967 1 210537

موبايل: 00967 733403540

ص.ب: 1726

الموقع الالكتروني: www.pdf-yemen.com

ايميل: admin@pdf-yemen.com

المقدمة



● إن تعزيز المشاركة السياسية للنساء في أحزابهن السياسية من أهم العوامل لإرساء الديمقراطية والتعددية وأهم قناة لتحقيق تنمية سياسية مستدامة. إن الأحزاب السياسية كما نعلم لا تعتمد على معايير قيمة في تشجيع الأفراد والأفكار مما يشكل عائقاً أمام النساء للوصول إلى المشاركة في قيادة الأحزاب وصنع القرار ومقاسمة المسؤوليات والسلطات، لذلك تظل النساء مبعديات عن التمكين من ممارسة معظم الإجراءات التي تفسح لهن المجال لمشاركة سياسية فعالة وتظل الفرص أمامهن محدودة للمشاركة في القيادة الحزبية.

● ورغم اهتمام الأحزاب بالنساء كقوة ناخبة إلا أنه من الملاحظ تردد الأحزاب في مشاركة النساء في سلطة صنع القرار مما يؤدي إلى خلل في المشهد السياسي نتيجة اقضاء النساء وبالتالي تضيق فرص مشاركتهن، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى اعتقاد النساء إنهن بعيدات عن البرامج السياسية التي تتم على المستوى المركزي واللامركزي، ويعتقدن أن القادة السياسيين في الأحزاب لا يهتمون بتمثيل النساء ولا باحتياجاتهن، كما ويعتقدن أن ليس لهن تأثير على واضعي السياسات في الأحزاب التي ينتمين إليها.

● من هنا يتضح جلياً الحاجة إلى تعزيز ودعم الدور القيادي للمرأة اليمينية في الأحزاب السياسية وذلك من خلال تزويدهن بالمهارات الأساسية للقيادة والتفاوض وكسب التأييد لمطالبهن بناء على رؤية نسوية، عكس احتياجات المرأة اليمينية في برامج الأحزاب السياسية المختلفة.



الفهرس



المقدمة

لمن هذا الدليل

البرنامج اليومي للتدريب

- الوحدة التدريبية (1) **النوع الاجتماعي**
- الوحدة التدريبية (2) **التعددية الحزبية**
- الوحدة التدريبية (3) **القيادة الناجحة**
- الوحدة التدريبية (4) **إدارة الاجتماعات**
- الوحدة التدريبية (5) **إدارة فريق العمل**
- الوحدة التدريبية (6) **صنع القرار**
- الوحدة التدريبية (7) **التفاوض/التحالف وبعض استراتيجياته**
- الوحدة التدريبية (8) **الاتصال الفعال**
- الوحدة التدريبية (9) **نظام الكوتا**



لمن هذا الدليل



- هذا الدليل موجّه إلى:
النساء في الأحزاب السياسية

الهدف العام:

تعزير المهارات القيادية للنساء في الأحزاب

الأهداف الخاصة:

بنهاية البرنامج ستكون المشاركات قادرات على:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للنوع الاجتماعي، التعددية الحزبية والقيادة.
- اكتساب مهارة القيادة وصنع القرار، التفاوض، بناء التحالفات، التسويات، التواصل.
- التعرف على الفرص والصعوبات للمشاركة السياسية للمرأة

المدة:

خمسة أيام في كل يوم 5 ساعات

موضوعات التدريب

- ما هو النوع الاجتماعي.
- الفرق بين النوع الاجتماعي والجنس
- أدوار النوع الاجتماعي والمؤسسات المؤثرة في تكريس الأدوار.
- مفهوم التعددية
- التعددية الحزبية، الأسس والمكونات.
- التعددية الحزبية في اليمن .
- ما هي القيادة؟
- أنماط القيادة.
- أنت سترأسين اجتماعاً- فماذا ستفعلين؟



لمن هذا الدليل

- كيف تقودي فريق عملك نحو النجاح؟
- خطوات صنع القرار.
- التأثير في صنع القرار- كيف ومتى؟
- مهارات الاتصال
- فن الحوار كوسيلة اتصال.
- الإعلام ودوره في التواصل.
- مفهوم التفاوض وبعض استراتيجياته.
- كيف تصلي إلى ماتريدين
- بناء التحالف - ما هي مبادئه؟
- إلى ماذا تحتاج المرأة لتشارك في صنع القرار السياسي؟
- مفهوم الكوتا
- الاعتبارات المساندة لتطبيق نظام الكوتا
- أساليب تطبيق نظام الكوتا .
- مدى إمكانية تطبيق نظام قانون الكوتا في اليمن

التطبيقات العملية:

- انتن والتعددية.
- افتراضاتك في توجيه أفراد حزبك.
- فاطمة والنوع الاجتماعي .
- الاجتماع الطارئ.
- عالية والانتخابات .مصدر النفوذ
- قرارات عاجلة.
- صفات تساعدك على تنفيذ القرار
- مصدر النفوذ
- كيف تخلفي التأثير في القرار؟
- تمرين أكثر مما تستطيع الكلمات قوله .
- حوار ناجح يعني تواصل فعال .



لمن هذا الدليل

- تسوية تفاوضية أم.....؟
- كيف ندعم نظام الكوتا في اليمن

أساليب التدريب:

- المناقشة.
- العصف الذهني
- الحالات العملية (دراسة حالة)
- التمارين الفردية والجماعية.
- تمثيل أدوار.

معينات التدريب:

- السبورة البيضاء.
- البطاقات الملونة.
- البطاقات اللاصقة.
- اللوح القلاب.
- جهاز العرض الرأسي.
- جهاز الداتا شو.



البرنامج اليومي للدليل

يتضمن اليوم التدريبي ثلاث جلسات تدريبية من الساعة التاسعة حتى الساعة الثانية بعد الظهر، وتتخللها فترتان للشاي والراحة كما هو موضح في الجدول التالي:

الوقت	النشاط	الى	من
90	الجلسة التدريبية الأولى	10:30	9:00
15	فترة الراحة الأولى	10:45	10:30
90	الجلسة التدريبية الثانية	12:15	10:45
15	فترة الراحة الثانية	12:30	12:15
90	الجلسة التدريبية الثالثة	2:00	12:30

اليوم الأول

خطة التدريب



الموضوع التدريبي	الوقت	الجلسة التدريبية
مقدمة وتمهيد والأهداف العامة والتفصيلية.	دقيقة	مت
• ما هو النوع الاجتماعي؟ • الفرق بين النوع الاجتماعي والجنس • أدوار النوع الاجتماعي والمؤسسات المؤثرة في تكريس الأدوار. • تمرين جماعي: فاطمة والنوع الاجتماعي • مناقشة النتائج.	إلى 10:30	9:00
فترة الراحة الأولى	15	10:30
• التعرف على مفهوم التعددية الحزبية • التعددية الحزبية _ الأسس والمكونات • التعددية الحزبية في اليمن. • تمرين جماعي: نحن والتعددية. • مناقشة النتائج	إلى 12:15	10:45
فترة الراحة الثانية	15	12:15
• مفهوم القيادة الناجحة. • كي تصبحي قائدة ناجحة عليك أن تعرفي نمط القيادة الناجحة. • تمرين فردي: افتراضاتك في توجيه أفراد حزبك • نقاش جماعي	إلى 2:00	12:30

اليوم الثاني

الموضوع التدريبي	الوقت	الجلسة التدريبية
• أنت ستأسسين اجتماعاً فماذا ستفعلين؟ • كيف تقودين فريق عملك نحو النجاح. تمارين جماعية: 1. ما تعليقك على هذه الافتتاحية. 2. الاجتماع الهام. 3. عالية والانتخابات. مناقشة النتائج.	دقيقة	مت
فترة الراحة الأولى	15	10:30
• خطوات صنع القرار. • تمرين جماعي قرارات عاجلة. • تمرين فردي: صفات تساعدك على تنفيذ القرار • نقاش جماعي	إلى 10:30	9:00
فترة الراحة الثانية	15	12:00
• التأثير في صنع القرار- كيف ومتى؟ • تمرين جماعي: 1. مصدر النفوذ 2. كيف تخلقين التأثير في القرار؟ • مناقشة النتائج.	إلى 12:15	10:45
فترة الراحة الثالثة	15	12:15
• التاثير في صنع القرار- كيف ومتى؟ • تمرين جماعي: 1. مصدر النفوذ 2. كيف تخلقين التأثير في القرار؟ • مناقشة النتائج.	إلى 12:30	12:15

اليوم الثالث



الموضوع التدريبي	الوقت	الجلسة التدريبية
<ul style="list-style-type: none"> • ما هو الاتصال الفعال؟ • تمرين جماعي: • تمرين أكثر مما تستطیع الكلمات قوله. • مناقشة النتائج. 	دقيقة إلى 10:30	من 9:00
فترة الراحة الأولى	20	10:00
<ul style="list-style-type: none"> • فن الحوار كوسيلة اتصال. • تمرين جماعي • قرارات عاجلة. • تمرين جماعي: • حوار ناجح يعني، تواصل فعال. • نقاش جماعي 	12:00	10:20
فترة الراحة الثانية	15	12:00
<ul style="list-style-type: none"> • الإعلام ودوره في التواصل. • تمرين جماعي: • مناقشة النتائج. 	1:45	12:15

خطة التدريب



اليوم الرابع



الموضوع التدريبي	الوقت	الجلسة التدريبية
<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم التفاوض وبعض استراتيجياته. • تمرين جماعي: • اختاري إستراتيجية التفاوض المناسبة. • مناقشة النتائج. 	دقيقة إلى 10:30	من 9:00
فترة الراحة الأولى	15	10:30
<ul style="list-style-type: none"> • كيف تصلين إلى ما تريد • تمرين جماعي • تسوية تفاوضية أم.....؟ • نقاش جماعي 	12:15	10:45
فترة الراحة الثانية	15	12:15
<ul style="list-style-type: none"> • بناء التحالف – ما هي مبادئه؟ • تمرين جماعي: • التحالف والمصالح المشتركة. • مناقشة النتائج. 	2:00	12:30

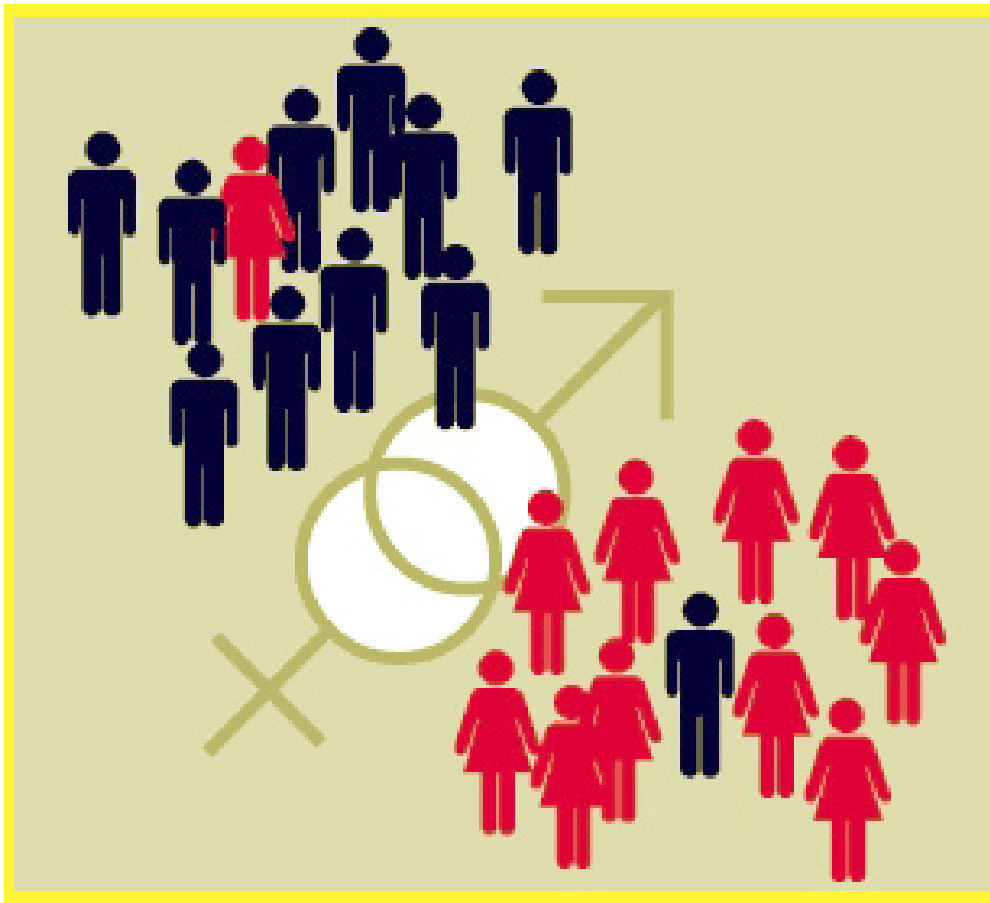
اليوم الخامس ◀

الموضوع التدريبي	الوقت	الجلسة التدريبية
<ul style="list-style-type: none"> • إلى ماذا تحتاج المرأة لتشارك في صنع القرار السياسي؟ • عصف ذهني جماعي • مفهوم الكوتا 	دقيقة إلى 10:30	من 9:00 الأولى
فترة الراحة الأولى	15	10:30
<ul style="list-style-type: none"> • الاعتبارات المساندة لتطبيق نظام الكوتا • تمرين جماعي • نظام الكوتا في اليمن : الفرص و الصعوبات 1 • نقاش جماعي 	12:15	10:45 الثانية
فترة الراحة الثانية	15	12:15
<ul style="list-style-type: none"> • نظام الكوتا في اليمن : الفرص و الصعوبات 2 • تمرين نهائي • اختيار إحدى الصعوبات وإحدى الفرص ووضع خطط عمل لها • اختتام الورشة 	2:00	12:30 الثالثة



الوحدة التدريبية رقم 1

النوع الاجتماعي



مفهوم النوع الاجتماعي

مقدمة:

تعاظم الاهتمام بقضايا نهوض المرأة وتمكينها وإدماجها في مجالات التنمية بشكل كبير في الربع الأخير من القرن الماضي « العشرين ». فعقدت هيئة الأمم المتحدة أربعة مؤتمرات لهذا الشأن كان أولها مؤتمر المكسيك في عام ١٩٧٥ والذي كان عاماً دولياً للمرأة وبداية لما عرف بـ « عقد المرأة »، طرح العمل تحت شعار (مساواة-تنمية -سلم). أعقبه مؤتمر كوبنهاغن في عام ١٩٨٠ وكان محطة تقييمية لما طرح في مؤتمر المكسيك. ثم مؤتمر نيروبي عام ١٩٨٥ والذي وضع الاستراتيجيات التطلعية للمرأة حتى عام ٢٠٠٠.

وكان مؤتمر بكين ١٩٩٥ والذي طرح المحاور الأساسية للعمل على قضايا النساء، ووضع النقاط على الحروف وحدد آليات وأساليب للعمل، وطور مفاهيم بما يتناسب مع مستجدات العصر وطبيعته والمهام.

من المفاهيم التي انبثقت عن مؤتمر

بكين مفهوم « النوع الاجتماعي - الجندر »

فما هو؟

الجندر: لفظ اصطلح على إدخالها كما هي «جندر» في جميع الترجمات، وكان قد دخل هذا المفهوم إلى المجتمعات العربية والإسلامية مع وثيقة مؤتمر القاهرة للسكان عام ١٩٩٤ (أي قبل مؤتمر بكين)، حيث ذكر في هذه الوثيقة في ٥١ موعداً... وفهم منه لدى ترجمة الوثيقة - الجندر (ذكر/ أنثى) - (Gender) هي كلمة إنكليزية تتحدر من أصل لاتيني وتعني في القاموس اللغوي (الجنس). - تحديداً من حيث الذكورة والأنوثة

- وهي تستخدم كمصطلح لغوي لتصنيف الأسماء والضمائر والصفات، أو تستخدم كفعل مبني على خصائص متعلقة بالجنس في بعض اللغات، وفي قوالب لغوية بحثية.

تكرر مصطلح الجندر في وثيقة مؤتمر بكين ٢٣٣ مرة وكان لا بد من الوقوف بشكل أوضح عند دلالة هذا المصطلح والوقوف على معناه في لغته التي صك فيها، والتعرف على ظروف نشأته، وتطوره الدلالي... إذ رفض التعريف أنه فقط ذكر/أنثى، وأصرت دول غربية على وضع تعريف يشمل: الحياة غير النمطية كسلوك اجتماعي ورفضت دول أخرى ذلك «... وظل المصطلح يتداول على أنه « جندر » من دون تعريف نهائي له.

في عام ١٩٩٨ صدرت وثائق مؤتمر روما حول إنشاء المحكمة الجنائية الدولية وردت فيها مادة تقول: إن كل تفرقة أو عقاب على أساس الجندر يشمل جريمة ضد الإنسانية... وكان إدخال لفظة « جندر » في تعريف الجرائم باللغة الإنكليزية أمراً غريباً في حد ذاته، ما اقتضى تحري المقصود منها، كما أن النصين العربي والفرنسي استعمالاً لفظة - الجنس - ولم يستعملوا لفظة - جندر - حيث عرف الجندر بأنه يعني « الذكر والأنثى في نطاق المجتمع»، ما يصطلح عليه في علم الاجتماع بالعربية: الفرد الاجتماعي أو الكائن الاجتماعي.

يقابل مفهوم الجندر أو النوع مفهوم الجنس «sex» وهذا الأخير يرتبط بالميزات البيولوجية المحددة التي تميز الرجل عن المرأة وهي مميزات ثابتة لا تتغير حتى وإن تغيرت الثقافات أو تغير الزمان والمكان.

وعرفته منظمة الصحة العالمية « انه المصطلح الذي يفيد استعماله وصف الخصائص التي يحملها الرجل والمرأة كصفات مركبة اجتماعية لا علاقة لها بالاختلافات العضوية.

للنساء والرجال بالحقائق التاريخية والدينية والاقتصادية والثقافية. ويمكن لتلك العلاقات والمسؤوليات أن تتغير، وستتغير حتماً عبر الزمن.

ويتم تعريف النساء والرجال بطرق مختلفة حسب اختلاف المجتمعات. وتشكل العلاقات التي يتقاسمها النساء والرجال ما يسمّى علاقات النوع الاجتماعي. وتشكل علاقات النوع الاجتماعي، وتشكلها كذلك مجموعة متنوعة من المؤسسات مثل الأسرة والنظم القانونية أو السوق. وتتمثل علاقات النوع الاجتماعي في علاقات قوى ترابطية بين النساء والرجال تميل إلى تكريس دونية النساء. وغالباً ما تُقبل تلك العلاقات التراتبية على أنها «طبيعية» ولكنها علاقات محدّدة اجتماعياً ومتوطنة ثقافياً وقابلة للتغير عبر الزمن. وتشكل علاقات النوع الاجتماعي ديناميكية تتميز بالصراع والتعاون في نفس الوقت وتتخللها محاور أخرى من الاعتبارات المترابطة التي تشمل الطائفة أو الطبقة أو العمر أو الحالة الاجتماعية أو الموقع داخل الأسرة. وتحدّد الاختلافات بين الجنسين مثل القدرة على الولادة وفق اعتبارات بيولوجية وتختلف عن أدوار النوع الاجتماعي المملاة اجتماعياً.

إنها إعادة توزيع الأدوار المشار إليها سابقاً من منطلق المشاركة وإتاحة الفرص المتساوية للوصول إلى الموارد والمواد، واكتشاف القدرات والمهارات للجميع (نساء ورجالاً) لتعود بالنفع على المجتمع كل المجتمع.

ولتحقيق ما سبق لابد من:

- معرفة وتحليل اختلاف العلاقات بين الرجال والنساء
- ماهي الأسباب والأدوار والمسؤوليات التي تعكس علاقات القوة «الهيمنة والخضوع»

أما الموسوعة البريطانية فعرفت ما يسمى بالهوية الجندرية بالقول: «إن الهوية الجندرية هي شعور الإنسان بنفسه كذكر أو أنثى، وفي الأعم الأغلب فإن الهوية الجندرية «الخصائص العضوية» تكون واحدة ولكن هناك حالات لا يرتبط فيها شعور الإنسان بخصائصه العضوية، ولا يكون فيها توافق بين العضوية والهوية الجندرية.

تعريف

مفهوم النوع الاجتماعي:

يعرف المكتب الإقليمي لصندوق الأمم المتحدة للمرأة النوع الاجتماعي بأنه يمثل الأدوار الاجتماعية التي يصنفها المجتمع بناء على النوع/الدور البيولوجي لكل من الجنسين ويتوقع منهما أن يتصرفا بناء عليها وتتكرس بناء على منظومة من القيم والعادات والتقاليد وتصبح بعد مرور الوقت أمراً واقعاً، أي أن هذه الأدوار هي من صنع الإنسان. أي أن النوع الاجتماعي يمثل مختلف الأدوار والحقوق والواجبات لكل من الرجال والنساء في المجتمع والعلاقات بينهم والطرق التي تحدد بها خصائصهم وسلوكياتهم وهوياتهم التي تحكمها عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وبيئية مختلفة وتأثير هذه العلاقة على مكانة المرأة والرجل في المجتمع.

ولا يقتصر المفهوم على النساء والرجال وإنما يشمل الطريقة التي تحدد بها خصائصهم وسلوكياتهم وهوياتهم من خلال مسار التعايش الاجتماعي. ويرتبط النوع الاجتماعي عموماً بحالات اللامساواة في النفوذ وفي إمكانية الاستفادة من الخيارات والموارد. وتتأثر المواقع المختلفة

ويعيش فيها لأن للسلوك الإنساني وظيفة اجتماعية تجمع بين الذات والبيئة الاجتماعية في تفاعل مستمر، فإن كانت البيئة استبدادية أو صلبة فإنها ستخلق على الأغلب شخصية سيئة التكيف ذات سلوك منحرف.

هنا يمكن تحديد الفارق الأساسي بين الجنس والجندر بالقول:
إن الجنس حالة نولد بها وهي ثابتة،
في حين الجندر هي حالة نكتسبها
وبالتالي فهي متغيرة.

إن تحديد الأدوار والسلوكيات وفق ثقافة وأفكار مجتمع ما وما ينتجه من تصنيفات تؤدي إلى تبرير هيمنة فئة على أخرى بدعوى أنها تفوقها في أعمال العقل وضبط النفس والتحكم بالمشاعر وهي بالتالي جديرة بالإمساك بمقاليد الأمور والسيطرة.
أي أننا نصل في النهاية إلى مفهوم أوسع يطلق على الأدوار الاجتماعية للجنسين والذي يتم حسب منظومة المجتمع الثقافية والاجتماعية والسياسة في حقبة زمنية محددة.

أما أدوار الجنس: الوظائف البيولوجية التي يختص بها جنس دون الآخر مثل الرضاعة..
أي أن الكثير من الفروقات بين الرجل والمرأة ذو أصل اجتماعي ثقافي وبالتالي يمكن أن يختلف من مجتمع لآخر أو تتغير في كل حقبة تاريخية.

بين الجنسين؟

• العمل على إعادة بناء العلاقات بين النساء والرجال على أساس المساواة الجندرية، بحيث يتساوى الجنسان فيما يتعلق بالعلاقة بينهما.

الفرق بين النوع الاجتماعي والجنس

وإذا ما كان بعض العلماء والباحثون يؤكدون أن هناك جوانب محددة في التكوين البيولوجي للإنسان تتعلق بالهرمونات والكروموزومات ومؤثرات جينية وحجم الدماغ مسؤولة عن فروق فطرية في السلوك فإن عدداً آخر يؤكد توجهات معاكسة ويرى انه يجري الكثير من المبالغة في تكريس هذه الفروق البيولوجية لتسحب اجتماعياً وتحدد سلوكيات وثقافة ونشاطاً وطرقاً متبعة نعتبرها «كمجتمع» ملائمة لهذا الجنس أو ذاك.

ورد في بحث للشيخ العلامة جودة سعيد بعنوان الدين والقانون يقول: إن الكائنات الحية تخرج سلوكها من بطون أمهاتها عدا الإنسان، فإن الإنسان يتعلم سلوكه بعد أن يخرج من بطن أمه. ويقول: «حتى إن مشكلة المرأة في العالم لا تزال مرتبطة بعدم إدراك هذا التطور البيولوجي العصبي». كما ورد في تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٧ أن عالم الاجتماع إميل دو كهايم عرف التنشئة الاجتماعية بأنها عملية ينتقل فيها الإنسان من كائن اجتماعي وفقاً للمعايير والقيم والأدوار والعلاقات السائدة في مؤسسات مجتمعه، لذلك فإن شخصية الفرد تتشكل نتيجة تراكمات وخبرات تأصلت فيه وتفاعل هذا الفرد مع بيئته، مما يشكل الأساس في تحديد السلوك الإنساني للفرد. وبناء عليه لا يمكن فهم شخصية الفرد بمعزل عن جذوره التاريخية والثقافية المتأصلة في تراثه وماضيه. كما لا يمكن فهم سلوك الفرد دون تحليل البيئة الاجتماعية التي عاش

الفرق بين الجنس (Sex) و الجندر (Gender)

الجنس	الجندر
الفرق البيولوجي الطبيعي بين الرجل والمرأة	الفرق بين الأدوار التي يقوم بها كل من الرجل والمرأة في مجتمع ما.
يولد مع الإنسان	لا يولد مع الإنسان
لا يمكن تغييره	يمكن تغييره
وجد لأداء وظائف طبيعية	يتكون من علاقات اجتماعية نصنعها نحن
لا تتأثر بالظروف المحيطة من ظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية.	لأنها من صنع الإنسان، تتأثر بالظروف المحيطة من ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية
لا يرتبط أو يتقاطع مع المؤسسات المجتمعية المختلفة (وزارات، مستشفيات، مدارس، الخ)	يرتبط و يتقاطع مع المؤسسات المجتمعية المختلفة (وزارات، مدارس، مستشفيات، الخ)

أدوار الجندر المختلفة



الوعي بالجنس:

بين الأدوار البيولوجية ” التي لا يمكن أن تتغير“ وأدوار الجنس ” التي يمكن أن تتغير“ نكون قادرين على النظر بطريقة جديدة على حياتنا الخاصة ودورنا في المجتمع. إن الوعي بأدوار الجنس وتفهم أسبابه وجذوره يعطينا إمكانية واختيار أفضل لتغيير بعض أدوار الجنس وتقبل الأدوار الأخرى.

القدرة على تحديد المشاكل التي يخلقها التحديد المسبق للأدوار بين الرجل والمرأة على أساس الجنس البحث وأيضاً القدرة على إيجاد حلول لهذه المشاكل. ويتطلب القدرة على معرفة وتمييز أن للمرأة احتياجات واهتمامات مختلفة بسبب اختلاف أوضاعها وأدوارها الواعي بالأدوار يعطينا إمكانية اختيار الأفضل:-

الاحتياجات الجندرية:

بشكل عام تنقسم احتياجات النوع الاجتماعي الى احتياجات عملية واحتياجات استراتيجية. الحاجات العملية هي حاجات آنية وقصيرة المدى، تخص بعض النساء وليس جميعهن، ترتبط بأمور يومية حياتية ”طعام، صحة، مدرسة..“، يمكن أن تتعرف عليها كل النساء ومن الممكن معالجتها، تستفيد من معالجتها النساء المشاركات وتحسن شروطهن.

ولكنها لا تطال ولا تغير الأدوار والعلاقات التقليدية.

أما الحاجات الاستراتيجية في الجنس: فهي حاجات طويلة المدى نسبياً، تشترك فيها أغلب النساء، ترتبط بموقع المرأة مجتمعياً (أعلى، أدنى خضوع، نقص موارد، ثقافة، عنف..)، غالباً ما تعجز النساء عن التعرف على أسس المشاكل أو تتمكن من الحل، وتحتاج معالجتها إلى مزيد من الوعي والمعرفة والثقة بالنفس والتعليم، وتعزيز التجمعات النسائية، بحيث تكون النساء ناشطات ومؤهلات لصنع قرار وتسلم مراكز، وبالتالي أن يكن قادرات على تغيير العلاقات والأدوار التقليدية.

استخدمت كلمة جنس لأول مرة منذ ثلاثين عاماً لشرح صفات الرجال و النساء المحددة اجتماعياً في مقابل تلك الصفات المحددة بيولوجياً. ويشير الجنس إلى الخصائص والأدوار المحددة اجتماعياً للرجال والنساء وفقاً لعوامل جري تشكيلها تاريخياً واقتصادياً ودينياً وحضارياً وعرقياً. ما تقوم به النساء في مجتمع ما قد يقوم به الرجال في مجتمع آخر. يولد الناس إناثاً وذكوراً ولكن يتعلمون ليكونوا فتيات وصبية ويكبرون ليصبحوا نساء ورجالاً. يتعلمون ما هي الأخلاق والمشاعر والأدوار والنشاطات اللائقة لهم وكيف عليهم أن يتعاملوا مع الناس الآخرين. هذا السلوك المتعلم هو ما يشكل هوية الجنس ويحدد أدواره.

تختلف أدوار الجنس للنساء والرجال كثيراً من ثقافة إلى أخرى ومن مجموعة اجتماعية إلى أخرى ضمن نفس الثقافة. إن كلاً من العرق والطبقة والظروف الاقتصادية والعمر تؤثر في تحديد ما هو ملائم بالنسبة للنساء والرجال. تتغير الثقافة على مر الزمن وكذلك تتغير أنماط الجنس. إن الأزمات المفاجئة مثل الحروب أو المجاعات يمكن لها أن تغير بشكل سريع وكامل ما يفعله النساء والرجال.

أحياناً لفترة قصيرة ولكن أحياناً للأبد. وأيضاً فيما يخص حقوق الإنسان والثقافة و الدين نجد أدواراً مختلفة للرجال والنساء وفقاً لما يحدده المجتمع. حالما ندرك الاختلاف

جدول يبين الاحتياجات الجندرية:

الاحتياجات الاستراتيجية	الاحتياجات العملية
هي الاحتياجات التي يتطلبها الأفراد لتحسين وضعهم ومكانتهم في المجتمع.	هي الاحتياجات التي يتطلبها الأفراد لتسهيل قيامهم بأدوارهم التقليدية.
توفير هذه الاحتياجات يمكن الأفراد من السيطرة على ظروف معيشتهم والعمل على تغييرها.	لا تتطلب تغييراً في الأدوار التقليدية وتتمشى مع عادات المجتمع وتقاليده.
تتعلق بالعلاقات بين الأفراد والجماعات وتستهدف تقليص الفجوة بين الجنسين في الحصول والسيطرة على الموارد.	تحتاج المرأة إلى الحصول على الموارد (مثل السكن والغذاء والمياه) لأداء دورها كأم والعناية بأسرتها.
تعتبر بأهمية الاحتياجات الأساسية وتجاوزها للعمل على تغيير الظروف التي تعوق من إشباعها.	يسهل تعريفها لأنها تمثل الاحتياجات الأساسية والأولية للغالبية العظمى من الناس.
طويلة المدى وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً.	قصيرة المدى ومباشرة وتحقيقها قد يتسم بالوقتية أو الاستدامة.
يصعب تعريفها لأنها غير مباشرة كما يعسر الاتفاق عليه.	لا يعارضها أحد لأنها تتطابق مع ما هو طبيعي.
غير متفق عليها وتخضع للظروف والأفراد والجماعات الذين يحددونها وكذلك الأولويات التي تتضمنها.	متفق عليها من طرف جميع أفراد الأسرة والحكومات والمنظمات الأهلية وحتى البشرية إذ أنها تخص بقاءها.
معالجة الاحتياجات الاستراتيجية	معالجة الاحتياجات العملية
<ul style="list-style-type: none"> ضمان الحصول على وسائل الإنتاج، وملكية الأرض، والمسكن، ورأس المال، والقروض. 	<ul style="list-style-type: none"> توفير دخل المرأة عن طريق قروض صغيرة لتنفيذ مشاريع تقليدية.
<ul style="list-style-type: none"> توفير ظروف تسمح للمرأة بالاختيار الحر في مجال الصحة الإنجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> تخفيف عبء العمل عن المرأة بتزويدها بمضخة مياه في مكان قريب، أو مطاحن قمح أو أفران منزلية بسيطة توفر لها الوقود.
<ul style="list-style-type: none"> توفير فرص عمل متساوية للنساء والرجال وتوفير التدريب والتأهيل اللازم كي يسمح للمرأة بالحصول على الوظائف في قطاع العمل المنظم وإتاحة الفرص للتقدم الوظيفي والوصول إلى مراكز صنع القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين الصحة عن طريق توفير الخدمات.
<ul style="list-style-type: none"> تشجيع حصول المرأة على كل أنواع المعرفة بما في ذلك التكنولوجيا الصناعية وخدمات الإرشاد الزراعي، والمعرفة بحقوقها القانونية. 	<ul style="list-style-type: none"> الرعاية الأولية، خدمات تنظيم الأسرة، والتثقيف الصحي وتوفير المياه النقية.
<ul style="list-style-type: none"> سن وتنفيذ القوانين التي تضمن المساواة والعدالة للمرأة. 	<ul style="list-style-type: none"> توفير فرص التعليم الابتدائي
<ul style="list-style-type: none"> تشجيع مساهمة المرأة في الحياة الأساسية وتشجيع عمل المرأة في الجمعيات الأهلية خاصة المعنية بحقوق المرأة وتمكينها اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً 	

ادوار النوع الاجتماعي والمؤسسات المؤثرة في تكريس الأدوار

المؤسسات الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تحديد النوع الاجتماعي

الأسرة:

يكتسب الفرد المعايير العامة التي تفرضها أنماط الثقافة السائدة في المجتمع عن طريق الأسرة، كذلك يكتسب المعايير الخاصة بالأسرة التي تفرضها عليه، ولهذه المعايير أثرها في تعديل السلوك الاجتماعي للفرد وفي تحديد مسار التنشئة الاجتماعية. يؤثر جنس الطفل على نموه منذ لحظة ميلاده وذلك لأن الطفل يقع تحت ضغوط اجتماعية من والديه ومعلميه ومن المجتمع عامة تبعاً لنوع جنسه، والعادات والتقاليد السائدة في تفضيل الذكور على الإناث. فالطفل يتعلم كيف يسلك مسلكاً يتفق واتجاهات تفضيل احد الجنسين يرضى عنه المجتمع، والذي لا يراعي هذه التقاليد لا يرضى عنه المجتمع، وبذلك فنوع الجنس ذكراً كان أم أنثى يحدد نوعية المؤثرات التعليمية والثقافية التي يخضع لها الطفل، فالولد الذي يلعب ألعاب البنات يتعرض للنقد وتعرض البنت للسخرية إذا لعبت ألعاب الأولاد.

المدرسة:

المدرسة هي إحدى مؤسسات المجتمع التي تساهم في التنشئة على القيم الاجتماعية السائدة وفي تعميق الأدوار الاجتماعية المحددة لكلا الجنسين، وذلك من خلال المناهج، النشاطات والألعاب. فعادة ما تخصص الأنشطة المدرسية المرتبطة بالتدبير المنزلي للفتيات، كانعكاس لدورهم في المنزل، وتخصص الأنشطة الرياضية للأولاد. كما أن المناهج تصور الأدوار الريادية للرجال، ولا تعطي نفس المساحة لانجازات النساء.

الإعلام:

يلعب الإعلام دوراً أساسياً في تشكيل الدور الاجتماعي للرجال والنساء، فالنغصية الإخبارية للأحداث تظهر أن الرجال هم القادة السياسيون والبرلمانيون وأصحاب الرأي بينما النساء يغيبن عن المشهد إلا في ما ندر وتكون في الأغلب أدوارهم ثانوية. وتأتي الأعمال الدرامية الاجتماعية لتكرس أكثر من الدور القيادي للرجال والدور الإيجابي المنزلي للنساء. كما تتخصص الصحافة المكتوبة الموجهة للنساء في مواضيع الموضة والتجميل وشؤون الطبخ ورعاية الأطفال، بينما تتناول مثيلاتها للرجال قضايا السياسة والاقتصاد.

مكان العمل:

تعتبر الممارسات التمييزية لأدوار النوع الاجتماعي في مكان العمل امتداداً للأدوار التي تعطي للنساء والرجال في المنزل. فالرجال هم أرباب العمل والمدراء بينما تختص النساء بالوظائف التي تشتمل على كثير من الرعاية والتنظيم مثل السكرتارية أو الضيافة أو التنظيف. ومقارنة بالرجال فالنساء أقل حظاً في الحصول على الترقيات والتدريب، وفي بعض القطاعات لا يميل أصحاب العمل إلى توظيف النساء نتيجة عدم تحبيذ فكرة ذهاب المرأة في إجازة الوضع.

هذه الفلسفة أنّ التقسيمات والأدوار المتعلقة بالرجل والمرأة، وكذلك الفروق بينهما، وحتى التصورات والأفكار المرتبطة بنظرة الذكر لنفسه وللأنثى، ونظرة الأنثى لنفسها وللذكر، كل ذلك هو من صنع المجتمع، وثقافته، وأفكاره السائدة.. أي أنّ ذلك كله مصطنع ويمكن تغييره والغاؤه تماماً؛ ومن أدبيات هذه المنظمات، أنّ هذه الفكرة يصنعها المجتمع في الطفل منذ صغره، ويمكن تدارك ذلك بوسائل وسياسات، وكما تعمل المنظمات المؤيدة لهذه الفلسفة على تعميم هذه الوسائل والسياسات، وحتى فرضها، إن أمكن، بغض النظر عن عقيدة المجتمع وثقافته وعاداته وتقاليده. وقد وضعنا هذه القضية للنقاش: أي ما مدى قدرة المرأة، مقارنة بالرجل، على القيام بالمهن الآتية، مثلاً: الحداثة، مكنكة السيارات والشاحنات، عمل المناجم، قيادة الشاحنات في المسافات البعيدة، التدريس في الأماكن النائية البعيدة عن الحضرة؟ ما مدى قدرة الرجل على القيام برعاية الأطفال الرضع، والأطفال في دور الحضانة، مقارنة بقدرة المرأة؟

وبشكل عام، تهدف السياسات الخاصة بتتمية المرأة إلى التقليل من الفجوة بين المرأة والرجل في المجتمع والمرأة الريفية والحضرية وهناك جهود كبيرة في هذا المجال ولكن ينقصها عدم التنسيق وسوء التخطيط وعدم المتابعة حتى تتمكن من إعطاء النتائج الفعلية المطلوبة، وهناك وحدات داخل وزارات تهتم بقضايا المرأة حيث تعمل على برمجة نشاطات ومشاريع مختلفة من أجل إشراك المرأة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما تعمل بعض الوحدات على رفع مستوى المرأة، خاصة المرأة الريفية لحل قضاياها وسد احتياجاتها الأولية وتمكينها من الإنتاج والعمل .

تطور مناهج التنمية الخاصة بالمرأة

تتبعه الباحثون والمخططون إلى أهمية دور المرأة وضرورة إشراكها في عملية التنمية وأجمعوا على أن عدم وجودها في مجال التنمية سيؤدي إلى فشل المشاريع التنموية وبرزت منذ سبعينيات القرن الماضي ثلاثة مناهج أساسية خاصة بذلك وهي:

١. المرأة في التنمية:

ينطلق هذا المنهج من أن المرأة كانت غائبة تماماً عن مجالات التنمية وغير موجودة في تفكير المخططين مما أدى إلى فشل المشاريع التنموية. لذا فلا بد من تدارك ذلك في التخطيط التنموي من خلال توفير الاحتياجات الرئيسية اليومية من طعام ودواء وتعليم... الخ

٢. المرأة والتنمية:

يعتمد هذا المنهج أن المرأة هي متواجدة أصلاً في المجتمع وفي المشاريع التنموية ولكنها غير متساوية مع الرجل لذلك يجب إعطاؤها نفس الفرص بالتساوي.

٣. النوع الاجتماعي والتنمية:

هذا المنهج يعتمد على أن التركيز على النساء فقط يتجاهل المشكلة الأساسية التي تخص مكانة المرأة المتدنية بالنسبة للرجل... وهذا المنهج يعترف بالمرأة كعنصر فاعل ويسعى إلى القضاء على كل مظاهر التمييز ضدها من خلال مدخل التمكين.

تأتي أهمية الحديث في النوع الاجتماعي، المسمى "بالجندر" كونه فلسفة غربية جديدة تتبناها منظمات نسوية غربية استطاعت أن تجعل هذا المفهوم محل جدل ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل استطاعت مثل هذه التنظيمات النسوية أن تدخل في أعماق المستويات العليا لمنظمات عالمية، مثل منظمة الأمم المتحدة، وأفلحت كذلك في عقد مؤتمرات دولية تخص قضايا المرأة، كان من أشهرها مؤتمر بكين عام ١٩٩٥ وترى

التحليل الجندري:

ان أي تحليل مراعي لمتطلبات النوع الاجتماعي يعني الطريقة المنهجية في تناول تأثيرات التنمية المختلفة على النساء والرجال. ويتطلب أي تحليل مراعي لمتطلبات النوع الاجتماعي فصل البيانات حسب الجنس وفهم كيفية تقسيم العمل ومكافأته. ويتعين أن يتم التحليل المراعي لمتطلبات النوع الاجتماعي في كافة مراحل عملية التنمية كما يتعين على المرء أن يتساءل كيف سيؤخر أي نشاط أو قرار أو مخطط معين بشكل مختلف على النساء والرجال (باركر ١٩٩٣)

البرامج التنموية يجب أن تأخذ الحاجات العملية والإستراتيجية الجندرية لكي تتجح حقيقة، وإلا فإنها ستفشل إن لم تخفف من أعباء العمل الملقى على عاتق النساء ولم تنتبه إلى أدوارهن في العمل الإيجابي والعمل المجتمعي. يكشف التحليل الجندري أدوار وعلاقات النساء والرجال في المجتمع ومظاهر عدم المساواة في تلك العلاقات وما تزال إحصائيات الأمم المتحدة تبين أن:

- النساء يؤدين ثلثي حجم العمل في العالم
- النساء يكسبن ١٠/١ من الدخل العالمي
- النساء يشكلن ثلثي عدد الأميين في العالم
- النساء يملكن أقل من ١٠٠/١ من ممتلكات

العالم

يتناول التحليل الجندري الأدوار والأنشطة والعلاقات - من يعمل؟ وماذا يعمل؟ - من يملك؟ من يقرر؟ من يحصل على المكاسب والفوائد؟ ومن يتحكم بالموارد؟ وما هي العوامل المؤثرة على العلاقات في المجتمع (قوانين، ملكية، إرث.... الخ)

كذلك يكشف التحليل الجندري أن للنساء والرجال خبرات وتجارب وحاجات مختلفة نتيجة لاختلاف أدوارهم ومسؤولياتهم الجندرية وكلاهما يلعب دورا في مجال العمل الإنتاجي والمجتمعي. لكن مساهمة النساء أقل ظهورا وانتظاما... ففي حين يثمر عمل الرجال في الزراعة دخلا نقديا فإن النساء ينتجن الغذاء لاستهلاك الأسرة، وتبقى القيمة النقدية مستترة، ودور النساء التنظيمي في المجتمع قد يكون حاسما، ولكنه أقل وضوحا.. ويبقى العمل الإيجابي البيولوجي والاجتماعي الذي هو أساس بنية المجتمع الإنساني (رعاية الأطفال، معيشة الأسرة، طهي الطعام وتصنيعه، نظافة المنزل والبيئة، صحة الأسرة... إلخ) كلها مهام تقع في الغالب على كاهل النساء ولكنها لا تقدر حق قدرها ولا ينظر إليها في التخطيط التنموي.

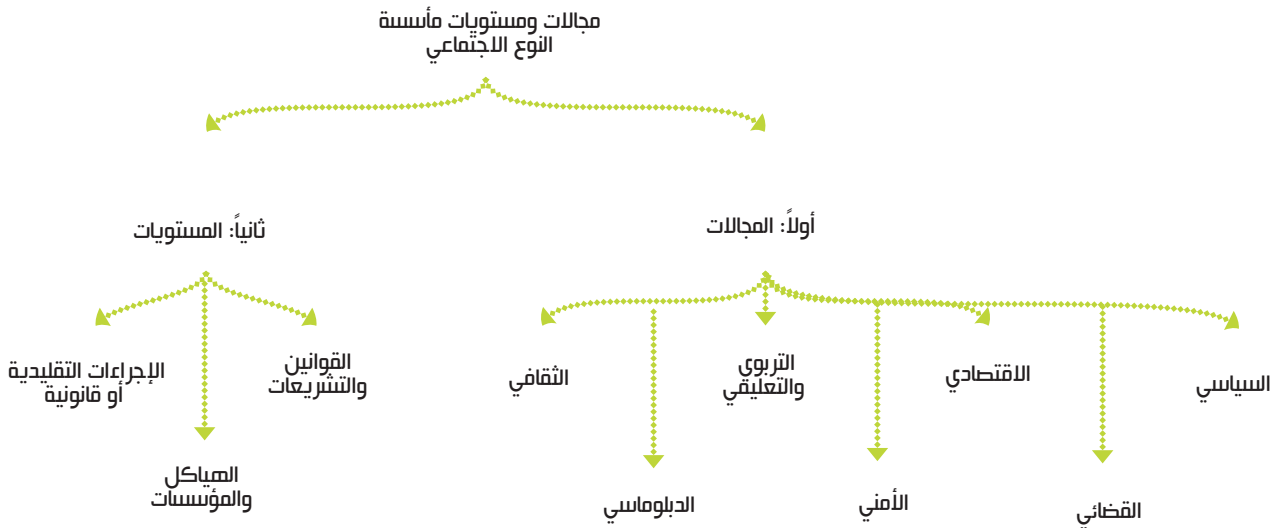
ما هي المؤسسة؟:

هي عملية إنشاء هيئات أو منظمات أو إصدار تشريعات أو دساتير في المجال العام أو التطوعي أو لأي من أعمال مشابهة بغرض ترفيه وترقية هدف معين.

أما المؤسسة الاجتماعية فتتضمن العقائد والسلوكيات التي ينظمها المجتمع والمقبولة من طرفه والتي ترتبط باحتياجاته الأساسية، أي ما يعتبره هو كذلك على الأقل في مرحلة ما من حياته. وتدخل أيضا في هذا الإطار مجموعة السلوكيات والأدوار والعلاقات والوظائف الاجتماعية والتي تسعى إلى تحقيق الاحتياجات المجتمعية الأساسية.

مأسسة النوع الاجتماعي:

تعني تصور السياسات والخطط والبرامج وخلق الهياكل والآليات وسن التشريعات وتوفير الموارد وكل التدابير الرامية إلى تعزيز العمل من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وتعزيز مشاركتها مع التركيز على إطار



تحليل النوع الاجتماعي .

عناصر خطة مؤسسة النوع الاجتماعي:

- وضع مبررات المؤسسة .
- إرادة سياسية ووضع سياسة عامة/ الخطة والأهداف .
- وضع الأجهزة والهيكل لتحقيق الخطة والأهداف .
- وضع خطة استراتيجية، برامج ومشروعات لتحقيق غاياتها وأهدافها .
- وضع إجراءات وتدابير أخرى .

سياسة الحكومة والنوع الاجتماعي

لقد تبنت الحكومة في سياستها تعزيز النوع الاجتماعي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية كافة .

فقد صدر القرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٣ بإعادة تشكيل وتنظيم المجلس الأعلى للمرأة، يتولى رئيس مجلس الوزراء رئاسة المجلس ويضم في عضويته عدداً من الوزراء وممثلي الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بالإضافة إلى رئيسة اللجنة الوطنية للمرأة ونائبتها ومنسقاتها في أمانة العاصمة ومحافظات الجمهورية. ومن أهم اختصاصات المجلس إدماج قضايا المرأة في التيار الرئيس للتنمية .

كيفية مؤسسة النوع الاجتماعي:

تتم بتوفير:

- الإرادة السياسية .
- المنهجيات والنظريات التي تسمح بتحليل الوضع وتحديد المعوقات والفرص .
- المعلومات المصنفة حسب النوع الاجتماعي التي تحدد التفاوت بين الجنسين وتسمح برسم الغايات والأهداف .
- السياسات والاستراتيجيات .
- وجود حركات تتبنى قضية مؤسسة النوع الاجتماعي .
- الحوار الوطني حول المؤسسة .
- القوانين والتشريعات .
- الآليات والمؤسسات والهيكل .
- الخطط والبرامج والمشروعات .
- الموارد البشرية المدربة في مجال إدماج النوع الاجتماعي في التنمية وأهمية مأسسته .
- الموارد المالية من أجل انجاز الخطط والبرامج والمشروعات .
- تقييم ما تم انجازه ثم وضع البدائل الأفضل .

كما بُذلت جهود لدعم مشاركة المرأة في الحياة السياسية من خلال دعم ترشيح النساء للانتخابات النيابية في مجلس النواب والمجالس المحلية، كذلك ترشيح النساء لمختلف المناصب الحكومية بما في ذلك المناصب القيادية ودعم المشاريع التنموية التي تستهدف المرأة.

إلا أن نسبة مشاركة المرأة ونجاحها في الانتخابات ضئيلة بسبب ضعف وعي المجتمع وعدم قدرة النساء على منافسة قوى تقليدية مهيمنة.

ونتيجة لذلك طرحت مسألة مشاركة النساء بالعملية السياسية من خلال نظام الكوتا في المجالس المنتخبة والمعنية كافة "على المستويين المركزي والمحلي" كتدبير مؤقت لإزالة التمييز (والذي سنتحدث عنه في الوحدة التاسعة).

وإضافة إلى كل ذلك وضعت الحكومة عدداً في الاستراتيجيات الوطنية والتي استهدفت جزئياً المرأة وتهدف بشكل خاص إلى تضييق فجوة النوع الاجتماعي في مختلف مجالات التنمية منها:

• الإستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي "تعليم الفتاة".

• الإستراتيجية الوطنية للمرأة العاملة. والتعليم الكبار.

• الإستراتيجية الوطنية حول إدماج النوع الاجتماعي في التيار الرئيس في الزراعة والأمن الغذائي.

• إعداد مسودة إستراتيجية المرأة والبيئة.

وكل هذه البرامج تهدف إلى التخفيف من آثار الفجوة القائمة بين وضع الرجل والمرأة وذلك في إطار سياسة الدولة.

ففي سبتمبر ٢٠٠٣ أقر المجلس إستراتيجية تنمية المرأة "إستراتيجية النوع الاجتماعي" التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى مكانة المرأة وتمكينها، وتسعى إلى إدماج النوع الاجتماعي في محاور التنمية الرئيسة والعمل في إطار منهجية عمل.

كذلك تبنت الحكومة متمثلة في اللجنة الوطنية للمرأة كونها الجهة الرسمية المعبرة عن احتياجات المرأة من إضفاء بُعد النوع الاجتماعي على الخطط والاستراتيجيات الوطنية الأخرى متسقة ومتناغمة تهدف إلى تمكين المرأة.

كما تم تطوير برامج ومشروعات طبقت في مجالات متعددة لا سيما في مجالات الصحة الإنجابية ومجالات تعليم الفتاة ومحو الأمية والتدريب وإعادة التأهيل وتعزيز فرص العمل والتنمية الزراعية ومكافحة الفقر من خلال دعم الأنشطة التي تستهدف المرأة في المدن والريف.

بالإضافة إلى تزويد الكوادر العاملة في الوزارات والقطاعات المختلفة بقضايا ومفاهيم النوع الاجتماعي من خلال البرامج التدريبية وتقديم الاستشارات والدعم الفني وإجراء البحوث والدراسات المعنية بقضايا النوع الاجتماعي والتنمية.

وتطوير الأدوات والآليات التي تساهم في تضمين مفاهيم وقضايا في الأنشطة التنموية.

كما عملت الحكومة على تعديل لبعض القوانين المتضمنة نصوصاً تمييزية ضد المرأة ومن القوانين التي تم التعديل فيها قانون الأحوال الشخصية وقانون الحيثية... إلخ.

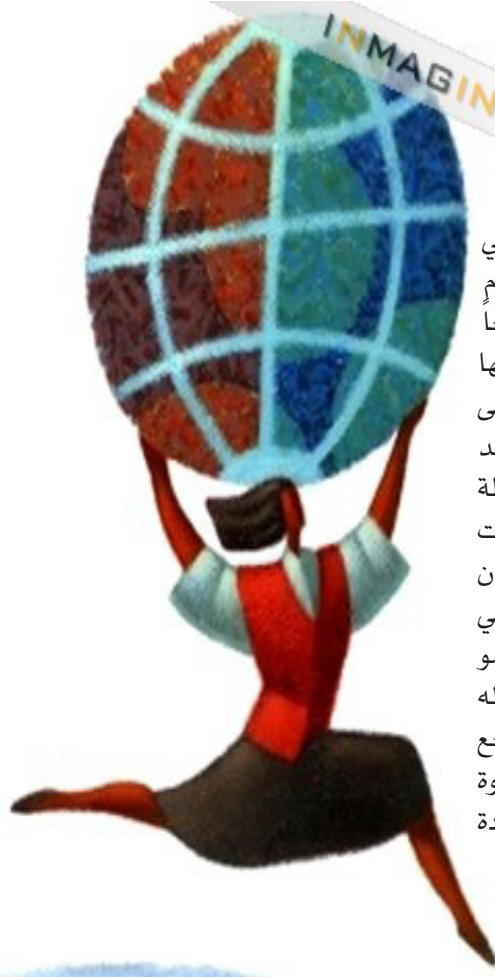
كما جاءت النصوص الدستورية والقوانين المنظمة للعمل على المساواة التامة بين الرجل والمرأة في شغل الوظائف العامة والعمل وتقاضي أجر متساو والحصول على التأهيل والترقيات والإجازات، بل حظيت المرأة بامتيازات خاصة في هذا المجال من إجازات وساعات عمل نتيجة للظروف الخاصة بها. فضمن قانون العمل المعدل عام ٢٠٠٤ نصاً يلزم صاحب العمل الذي يستخدم خمسين عاملة أو موظفة أو أكثر أن ينشئ دار حضانة لأطفالهن.

تمرين
1

فاطمة والنوع الاجتماعي

وأولادها تمام الساعة صباحاً من النوم وتجهيزهم للخروج إلى المدارس والزوج إلى عمله يخرج الجميع من المنزل تمام الساعة السابعة والنصف حيث تتجه فاطمة إلى منزل أهلها والذي يقع بعيداً عن منزلها حيث تدع طفلها الأصغر لدى والدتها لتهتم به أثناء غيابها ثم تتجه بعد ذلك إلى العمل وبعد انتهاء الدوام تعود إلى منزل والدتها لأخذ طفلها ثم تعود إلى بيتها لتقديم طعام الغذاء لعائلتها وبعد تجهيز زوجها للخروج مع أصدقائه للتخزين تعود لتشرف على واجبات أولادها المنزلية قبل أن تبدأ بمهام الخياطة والتطريز لبعض جاراتها كنوع من المهام التي تساعد في زيادة دخلها لمواجهة الصعوبات المتزايدة وظروف المعيشة .

وبعد أن تصلي المغرب تعود إلى المطبخ لتجهيز طعام العشاء قبل عودة زوجها من المقيل وبعد العشاء تقوم بتنظيف المطبخ وكَيّ وتجهيز ملابس زوجها وأولادها لليوم الثاني إضافة إلى المهام اليومية الأخرى وهكذا يومياً ..



المطلوب

فاطمة سيدة في مقتبل العمر متزوجة، لديها أربعة أبناء تتراوح أعمارهم بين الثاني والثالث عشر عاماً - تعمل فاطمة في إحدى الوزارات والتي تلزمها بالدوام اليومي منذ الساعة الثامنة صباحاً وحتى الثانية ظهراً- بينما يعمل زوجها في أعمال حرة. تعرفت فاطمة على زوجها من خلال عضويتها في أحد الأحزاب، وقد كانت فاطمة نشيطة وفاعلة بحيث وصلت في خلال سنوات بسيطة بعد انتسابها الى الحزب ان تكون احد القيادات التنظيمية، في الوقت الذي كان زوجها مجرد عضو فقط لتركيزه على تطوير اعماله التجارية. ولكن بعد زواجها تراجع نشاطها مما حولها الى مجرد عضوة بينما وصل زوجها الى مستوى القيادة الوسطى في الحزب.

تبدأ فاطمة يومها في الساعة الخامسة فجراً فتصلي الفجر ثم تحضر طعام الغذاء وتجهز الإفطار لزوجها وأولادها ثم تقوم بتنظيف المنزل قبل إيقاظ زوجها

الأدوار التي يمارسها كلا الزوجين على مستوى مشاركتها في الحياة العامة. ٤. اعكسي ادوار فاطمة وزوجها ثم ناقشي مع مجموعتك النقطة (٢) و(٣).

• اهداف التمرين:

١. تمكين المشاركات من تصنيف المهام اليومية للرجال والنساء حسب أدوار النوع الاجتماعي. ٢. إدراك المشاركات على تأثير ممارسة الأدوار الاجتماعية في مستوى مشاركة الرجال والنساء.

١. قومي ضمن المجموعة بوضع قائمة (على شكل أجندة يومية) توضح المهام التي تقوم بها فاطمة ومقارنتها بالمهام التي يقوم بها زوجها مع توقع الفترة الزمنية التي تستغرقها كل مهمة .

٢. صنفي مع مجموعتك مهام فاطمة ومهام زوجها حسب ادوار النوع الاجتماعي مع وضع نسبة مئوية لكل دور، وتحديد أي الادوار التي يمارسها كلا الزوجين مدفوعة الاجر وما هي غير المدفوعة الأجر.

٣. ناقشي مع مجموعتك، تأثير طبيعة وحجم

الوحدة التدريبية رقم 2

التعددية الحزبية



إن الأحزاب والتنظيمات السياسية والنقابات المهنية والجمعيات هي أساس المجتمع المدني الديمقراطي و مهمتها الأساسية هي تنظيم المواطنين وتعزيز مساهماتهم في خدمة الوطن ورفع مستوى الوعي بقضايا الحاضر وطموحات المستقبل، وتحقيق مشاركتهم في صنع القرارات السياسية.

وتعكس التعددية السياسية مفهوم المشاركة السياسية التي تعبر عن أنشطة إرادية ناتجة عن الإرادة الحرة للفرد يزاولها بهدف اختيار حكامه وممثليه والقيام بإسهام في صنع السياسات والقرارات الحاكمة المنظمة للحياة العامة. وذلك على نحو مباشر أو غير مباشر، بل إن المشاركة السياسية هي أهم المؤشرات الدالة على مدى تمتع الإنسان بحقوقه وحرية دوره في صنع الواقع السياسي في بلده، وتمتد أهمية هذه المشاركة من كونها تخلق روح التقبل للآخر وإمكانية التغيير المفتوحة دائماً والتعود على تقبل الحل السلمي والحوار الايجابي البناء. وتأتي المشاركة السياسية في العمل الحزبي من خلال القناة الكاملة بالانتماء إلى الفكر السياسي أولاً والإرادة السياسية لهذا الفكر المتمثلة في الحزب مناضلاً ثانياً من خلال هذا الحزب وفكره ومبادئه للتغيير نحو الأفضل عبر الوصول السلمي إلى السلطة في ظل نظام ديمقراطي تعددي.

والمشاركة كمفهوم تشير أيضاً إلى كونها عملية اختيارية واعية تعبر عن حرص الفرد في ان يكون له دور ايجابي في الحياة السياسية العامة، هنا نفرق بين مفهوم المشاركة السياسية التي تعتبر عملية اختيارية يمارسها الأفراد بشكل طوعي وبمنظور واع، وبين مفهوم التعبئة السياسية التي تتضمن حشد الأفراد وتجميعهم دون أن يكون لهم حرية الاختيار،

إضافة إلى ذلك، فإن المشاركة السياسية تعبر عن مجمل الأنشطة والأدوار التي يقوم بها الأفراد (رجالاً ونساءً) بشكل طوعي داخل المجتمع الذي يعيشون فيه من خلال التأثير العلني الحر في صنع القرار السياسي والخطط والبرامج التي تؤثر في حياتهم وفي توجيهه ونقد أجهزة الحكم التي يتعاملون معها بشكل يحقق مصالحهم وذلك عن طريق العمل السياسي المباشر أو غير المباشر

(التصويت، الترشيح، تولي المناصب السياسية العامة والمحلية، المناقشات السياسية والتعبير عن الرأي، تجميع الأنصار، حضور الاجتماعات العامة، المساهمة في الدعاية الانتخابية، عضوية الأحزاب ومختلف مؤسسات المجتمع المدني).

هنا تكون المشاركة السياسية للمرأة تعبيراً عن عضويتها في الأحزاب والمنظمات الأهلية أو الاشتراك في الانتخابات كناخبة ومرشحة أو دورها في الحملات الانتخابية والمناقشات العامة أو توليها مناصب سياسية رسمية أو قيادة منظمات سياسية أو أهلية تنشط في المجال العام. والمشاركة السياسية تعمل على : تنمية الشخصية الديمقراطية للأفراد. تخلق لديهم الاستعداد للإسهام في المجال العام. تكوين وتربية مواطن يتسم بالاجابية والمشاركة الفاعلة.

زيادة لقد أصبحت التعددية السياسية والحزبية ركناً من أركان النظام السياسي اليمني حيث تنص المادة (5) من الدستور على أن (يقوم النظام السياسي للجمهورية اليمنية على التعددية السياسية والحزبية و ذلك

الجديد المتمثل في الجمهورية اليمنية في ٢٢ مايو ١٩٩٠ م. لقد كان ذلك بالطبع سابقاً على صدور القانون رقم (٦٦) لسنة ١٩٩١ م بشأن الأحزاب والتنظيمات السياسية، حيث تنص المادة (١٣) من القانون على تشكيل لجنة تسمى لجنة شؤون الأحزاب والتنظيمات السياسية، وتختص هذه اللجنة بفحص الطلبات المقدمة لتأسيس الأحزاب والتنظيمات السياسية والتحقق من توافر الشروط القانونية الواجبة لإنشاء كل حزب، ولقد تم تشكيل هذه اللجنة في شهر مارس ١٩٩٢ م. وجد على الساحة حينها عددٌ من الأحزاب الحديثة منها و التاريخية و تنص المادة (٣٨) من القانون على أن (تتم إجراءات التسجيل للأحزاب والتنظيمات القائمة وفقاً لللائحة التي يصدرها مجلس الرئاسة). وعلى هذه الأحزاب أن توائم وضعها بالنسبة للعضوية السابقة على صدور هذا القانون. كما تحدد اللائحة الكيفية التي تتم بها المواءمة وكذا الفترة الزمنية، شريطة ألا تتجاوز ٣٠ ديسمبر ١٩٩١ م. وقد تم تجاوز ذلك كنتيجة لتأخر تشكيل اللجنة وإصدار اللائحة، ولكن بعد أن أصدر رئيس الجمهورية اللائحة فقد بدأت اللجنة ممارسة مهامها والتسجيل على ضوءها، ويبين القانون الشروط المطلوبة لتأسيس حزب أو تنظيم سياسي أو الاستمرار في ممارسة نشاطه، وما هي الشروط المطلوبة في المؤسسين وكذا الشروط الواجب توافرها في من يرغب بالانضمام إلى أي حزب، ومصادر التمويل، والحقوق والواجبات، وبناءً على ذلك فقد تم تسجيل الأحزاب وأصبح لها الحق في ممارسة نشاطها في إطار النظام الدستوري والقانوني المتبع في اليمن.

بهدف تداول السلطة سلمياً)، كما تنص المادة (٥٨) منه (للمواطنين في عموم الجمهورية - بما لا يتعارض مع نصوص الدستور - الحق في تنظيم أنفسهم سياسياً، ومهنياً، ونقائياً.. والحق في تكوين المنظمات العلمية والثقافية والاجتماعية والاتحادات الوطنية بما يخدم أهداف الدستور، وتضمن الدولة هذا الحق، كما تتخذ جميع الوسائل الضرورية التي تمكن المواطنين من ممارسته، وتضمن الدولة أيضاً الحريات للمؤسسات والمنظمات السياسية والنقابية والثقافية والعلمية والاجتماعية كافة.

يتبين من المادتين السابقتين أن الحريات العامة بما فيها التعددية السياسية والحزبية القائمة على الشرعية الدستورية أصبحت حقاً وركناً من أركان النظام السياسي والاجتماعي للجمهورية اليمنية، لا يجوز إلغاؤه أو الحد منه أو استخدام أية وسيلة تعوق حرية المواطنين في ممارسة هذا الحق، كما لا يجوز لأي حزب أو تنظيم سياسي إساءة ممارسة هذا الحق بما يتعارض مع مقتضيات المصلحة الوطنية في صيانة السيادة والأمن والاستقرار والوحدة الوطنية.

نتيجة لهذا الحق فإن الحزب أو التنظيم السياسي يمارس نشاطه بالوسائل السلمية والديمقراطية لتحقيق برامج محددة ومعلنة تتعلق بالشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للوطن، وذلك عبر المساهمة في الحياة السياسية والديمقراطية لضمان تداول السلطة أو المشاركة فيها سلمياً عن طريق الانتخابات العامة الحرة والنزيهة.

التعددية الحزبية في اليمن

كان الإعلان عن قيام التعددية الحزبية و السياسية في اليمن مترافقاً لإعلان الكيان

عليه في قانون الصحافة كما يحق لكل حزب استخدام كل وسائل التعبير عن الرأي وفقاً للدستور والقوانين النافذة.

٤ - تمنح أجهزة الإعلام الرسمية جميع الأحزاب والتنظيمات السياسية الحق بالتساوي في استخدام وسائلها لنقل وجهات نظرها إلى المواطنين وتوضيح اللائحة التنفيذية للقواعد المنظمة لذلك.

ثانياً: الواجبات

١ - يخطر رئيس الحزب أو التنظيم السياسي رئيس لجنة شؤون الأحزاب والتنظيمات السياسية بكتاب مسجل بأي قرار يصدره الحزب أو التنظيم السياسي بتغيير رئيسه أو بحل الحزب أو التنظيم أو اندماجه أو بأي تعديل في نظامه الداخلي وذلك خلال عشرة أيام من تأريخ صدور القرار.

٢ - يجب على كل حزب أو تنظيم سياسي أن يتقيد في ممارسته لنشاطه بما يلي:-
أ - عدم المساس بالعقيدة الإسلامية.

ب - عدم تبني أي شكل من أشكال الحكم البائد الملكي والسلطاني وتحريم أي نشاط يناهض أهداف الثورة اليمينية والنظام الجمهوري والوحدة والديمقراطية.

ج - عدم الإخلال بالأمن والنظام العام أو الإقدام على التآمر والعنف أو التحريض عليهما.

د - عدم المساس بحيادية الوظيفة العامة، كما يحظر تسخير الوظيفة العامة أي كان نوعها أو مستواها أو المال العام لأي غرض حزبي أو تنظيمي بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وفي حالة المخالفة تطبق العقوبات المنصوص عليها في القوانين النافذة.

هـ - عدم القيام بأية استقطابات حزبية.
و - عدم استخدام المساجد والمنشآت

الأسس والأهداف والمبادئ العامة التي تنظم التعددية الحزبية في اليمن

تهدف الأحزاب والتنظيمات السياسية إلى الإسهام في تحقيق التقدم السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي للوطن وترسيخ الوحدة الوطنية من خلال الممارسة الديمقراطية، وذلك طبقاً للأسس المبينة في الدستور باعتبار الأحزاب تنظيمات سياسية وطنية وشعبية وديمقراطية تعمل على تنظيم المواطنين وتمثيلهم سياسياً.

أولاً: الحقوق

١ - تعفى المقرات والمنشآت المملوكة للحزب أو التنظيم السياسي وأمواله غير الاستثمارية من جميع الضرائب والرسوم.

٢ - مقرات الأحزاب والتنظيمات السياسية ووثائقها ومراسلاتها ووسائل اتصالاتها تتمتع بالحصانة فلا يجوز مراقبتها أو تفتيشها أو مداهمتها أو مصادرتها، كما لا يجوز في غير حالة التلبس بجريمة جزائية تفتيش مقرات الحزب أو التنظيم السياسي إلا بحضور رئيس النيابة المختصة وحضور ممثل عن الحزب أو التنظيم المعني فإذا رفض الأخير يثبت ذلك بمحضر ويجري التفتيش بحضور شاهدين ويترتب على مخالفة هذه الفقرة بطلان التفتيش وما ترتب عليه وتحت المسؤولية المدنية والجنائية ويجب على النيابة العامة إخطار لجنة شؤون الأحزاب والتنظيمات السياسية بما اتخذ من إجراء بمقر الحزب خلال ثمانين وأربعين ساعة من اتخاذه .

٣ - لكل حزب أو تنظيم سياسي حق إصدار صحيفة أو أكثر للتعبير عن آرائه وذلك دون التقيد بالحصول على الترخيص المنصوص

وفعالياته العامة والحزبية بالمبادئ التالية:
 أ - اعتماد الأساليب الديمقراطية في التنظيم الداخلي للحزب وفي اختيار قياداته وممارسة فعالياته في إطار الحوار الديمقراطي والتنافس الحر بين الأحزاب والتنظيمات السياسية وفي علاقاته وتعامله مع الأحزاب والتنظيمات السياسية الأخرى في إطار احترام الرأي والرأي الآخر.

ب - التزام الحزب قيادةً وأعضاءً بعدم الارتباط تنظيمياً أو مالياً بأي جهة غير يمنية.

ج - التزام الحزب في الاعتماد على موارده المالية على مصادر محلية معروفة ومعلنة ومحددة وخاضعة للتدقيق المحاسبي والرقابة القانونية التي يحددها القانون.

د - التزام الحزب في تشكيلاته المختلفة بأن تكون له مقرات معلنة ومعروفة.

هـ - التزام الحزب والتنظيم السياسي بعدم استخدام أو استغلال مؤسسات الدولة وأجهزتها، والمؤسسات العامة أو المساجد لمصلحة أي حزب سياسي وعدم زج هذه المؤسسات في أي صراع سياسي أو حزبي .

و - كما انه يترتب على أي حزب يتولى المسؤولية الوزارية أو يشارك فيها أن يعمل بمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين وعدم التمييز في التوظيف أو المعاملة لأي سبب لا يتعلق بالقدرة والكفاءة والأهلية.

التعليمية والحكومية لممارسة النشاط الحزبي أو الدعاية لصالح أو ضد حزب أو تنظيم سياسي.

ز - يجوز استخدام الأماكن العامة للنشاط السياسي بالتنسيق المسبق مع الجهات المختصة.

إن الأحزاب والتنظيمات السياسية والنقابات المهنية والجمعيات هي أساس المجتمع المدني الديمقراطي وإن مهمتها الأساسية هي تنظيم المواطنين وتعزيز مساهماتهم في خدمة الوطن ورفع مستوى الوعي بقضايا الحاضر وطموحات المستقبل، وتحقيق مشاركتهم في صناعة القرارات السياسية.

• لا يجوز بأي حال من الأحوال أن تحل هذه التنظيمات والأحزاب والجمعيات والنقابات محل مؤسسات الدولة أو أن تكون بديلاً عنها ولكي تمارس الوظائف والمهام التي أنشئت من أجلها يترتب عليها الالتزام بقواعد وضوابط الأحزاب السياسية التي وردت في الدستور وقانون الأحزاب والتنظيمات السياسية والتي يمكن أن نجملها بالنقاط التالية:-

١ - يحق لليمينيين إنشاء الأحزاب والتنظيمات السياسية والانضمام إليها على أن تكون أهدافها مشروعة ووسائلها سلمية وذات نظم لا تخالف أحكام الدستور.

٢ - يقوم العمل السياسي والحزبي على مبدأ التعددية في الفكر والرأي والتنظيم مع توفير متطلبات ووسائل التنافس الديمقراطي المشروع..

٣ - يجب على الحزب إشهار وإعلان نظامه الأساسي والداخلي واللذين يحددان أهداف الحزب وبرامجه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وموارده المالية.

٤ - يترتب على الحزب الالتزام في تنظيماته الداخلية وبرامجه وتوجيهاته وممارسة أنشطته

الأحزاب السياسية في الجمهورية اليمنية

الحزب	تاريخ التأسيس	تاريخ التقدم للتسجيل في لجنة شؤون الأحزاب	تاريخ حصوله على قرار التسجيل من لجنة شؤون الأحزاب
١	المؤتمر الشعبي العام	١٢ أغسطس ١٩٨٢م	٣١ / ١٢ / ١٩٩٥م
٢	التجمع اليمني للإصلاح	-	٢٠ / ١ / ١٩٩٦م
٣	الحزب الاشتراكي اليمني	١٩٧٨م	١١ / ١٢ / ١٩٩٥م
٤	التنظيم الوحدوي الشعبي الناصري	٢٥ / ١٢ / ١٩٦٥م	٤ / ٢ / ١٩٩٦م
٥	حزب البعث العربي الاشتراكي	منتصف الخمسينيات	٢٦ / ٨ / ١٩٩٥م
٦	حزب البعث العربي الاشتراكي القومي	منتصف الخمسينيات	١٨ / ١٠ / ١٩٩٦م
٧	حزب الحق	٢٢ مايو ١٩٩٠م	٢٥ / ١٢ / ١٩٩٥م
٨	الحزب الناصري الديمقراطي	-	٢٨ / ١١ / ١٩٩٥م
٩	تنظيم التصحيح الشعبي الناصري	-	٢٨ / ١٢ / ١٩٩٥م
١٠	حزب جبهة التحرير	-	٢٥ / ١٢ / ١٩٩٥م
١١	الحزب القومي الاجتماعي	-	٣ / ٢ / ١٩٩٧م
١٢	الجبهة الوطنية الديمقراطية	-	٢٦ / ١١ / ١٩٩٥م
١٣	حزب التحرير الشعبي الوحدوي	نوفمبر ١٩٩٦م	٣٠ / ١ / ١٩٩٧م
١٤	حزب رابطة أبناء اليمن (رأي)	-	٣٠ / ١٢ / ١٩٩٥م
١٥	حزب الوحدة الشعبية اليمني (حوشي)	-	١ / ٤ / ١٩٩٦م



الأحزاب السياسية في الجمهورية اليمنية

١٦	حزب الشعب الديمقراطي (حشد)	-	١٢/٥/١٩٩٦م	١٠/٢٦/١٩٩٧م
١٧	التنظيم السبتمبري الديمقراطي	يونيو ١٩٩٢م	١١/١٥/١٩٩٨م	٤/١٥/١٩٩٩م
١٨	التجمع الوحدوي اليمني	نوفمبر ١٩٩٢م	٥/٢١/١٩٩٩م	٦/٢٤/١٩٩٩م
١٩	حزب الرابطة اليمنية	-	٢/١٩/١٩٩٧م	٢/٢٧/١٩٩٧م
٢٠	اتحاد القوى الشعبية اليمنية	-	٢/٢٧/١٩٩٧م	٧/٢٤/٢٠٠٠م
٢١	حزب الخضر الاجتماعي	-	٣/٥/٢٠٠٠م	٧/٢٤/٢٠٠٠م
٢٢	الاتحاد الديمقراطي للقوى الشعبية		٤/١٤/١٩٩٩م	٧/٢٤/٢٠٠٠م

تمرين 2

نحن والتعددية

15 دقيقة

أرادت حليلة التي لا تنتمي إلى أي حزب من الأحزاب السياسية أن ترشح نفسها في الانتخابات البرلمانية، أثناء الإعداد لحملة، وتشاورت مع مجموعة من اللاعبين السياسيين الذين يمثلون معظم الاتجاهات السياسية المختلفة والذين أبدوا استعدادهم لدعمها ومنهم تكتل الأحزاب المشتركة، بحيث أصبح أمامها ثلاث خيارات:

- (أ) النزول كمستقلة
- (ب) النزول كمرشحة لأحد الأحزاب
- (ت) النزول كمرشحة للتكتل

بماذا تنصحين حليلة ولماذا؟



هدف
التمرين

التعددية تتيح فرص أكبر للمرأة للوصول إلى البرلمان

الوحدة التدريبية رقم 3

القيادة الناجحة



مفهوم القيادة ومصطلحاتها المستخدمة

مدخل:

يمكنك كعضو في الحزب السياسي الذي تنتمي إليه أن تمارسي القيادة، ولكن الحاجة لممارستها تعتمد على حجم السلطة الممنوحة لك ومدى استقلالية المنصب الذي تشغليه والعمل المسموح لك بالقيام به. جميعنا يمارس القيادة بشكل يومي إن لم يكن على مدار الساعة. على كل حال، عندما نتعامل مع أناس من ثقافات متنوعة، أو جنسيات متعددة، أو أحزاب متعددة في العمل، عليك أن تكوني ماهرة في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة. لمساعدتك في فهم العملية القيادية، والاختلافات بين الأنماط القيادة المتعددة، وكيف يمكن استخدامها، سنبين أولاً التعريف، وسنضرب أمثلة للقيادة، ثم سنتوسع في المفهوم.

مفهوم القيادة

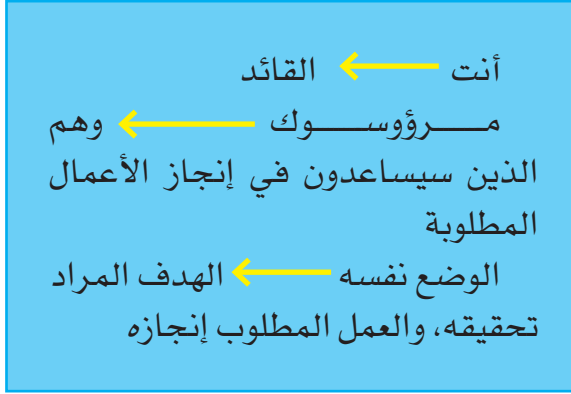
في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادرين بتنظيم الأعمال داخل حزبك أو بين حزبك وزميلاتك من الأحزاب الأخرى، في هذه الحالات ستظهرين أنت بمظهر القائد.

الهدف: هدفك في هذه المنطقة من التطوير الاحترافي يجب أن يكون معرفة وإحراز أكبر قدر ممكن من صفات القيادة الفعالة، وأن تتعرفي إلى الأنماط المختلفة للقيادة وكيف ومتى تطبقين كلاً منها.

هنا يمكن القول بأن تعريفاً للقيادة يعتمد بصفة أساسية على المدخل المستخدم أو التركيز الذي نهتم به فإذا كان اهتمامنا بعمليات التأثير، يمكننا تعريف القيادة بأنها:

لقد تعددت محاولات الباحثين الخاصة بوصف وتعريف القيادة. وقد بدأت هذه المحاولات بقيام بعضهم بجمع البيانات والمعلومات التي تساعد في التعرف إلى بعض الصفات المميزة للقادة، وعن طريق تلك الصفات قدموا لنا تعريفاً للقيادة يعتمد على توفر مجموعة من الصفات والسمات في القادة، وفي محاولات أخرى اكتشف البعض الآخر مدى تعقد البيئة الاجتماعية التي يعمل في إطارها القادة، وبالتالي أخذوا في اعتبارهم - عند تعريف القادة - العوامل الاجتماعية المتعددة التي توجد في البيئة الاجتماعية التي تتفاعل في إطارها القيادة. بعبارة مبسطة، القيادة هي عملية التأثير

القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات ودفعهم نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة



والآن، لنأخذ نظرة بسيطة لكل عنصر من عناصر الوضع القيادي.

• أنت: مقدرتك على التأثير في من حولك لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان تأثيرك أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفتك بهم كلما زادت قدرتك على قيادتهم.

• مرؤوسوك: من غيرهم لن تكوني قائداً، ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتك مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. الموظفون المتعلمون الأكفاء الواثقون من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادي الدكتاتوري. إنهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم، يتوجب عليك معرفة احتياجاتهم ليتمكنك تحفيزهم وتشجيعهم.

في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة، على الجهة الأخرى، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل ربما تكون القيادة الديمقراطية هي المناسبة.

إن معرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادية المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.

ومن جانب آخر قد يعرف البعض القائد بشكل مبسط على أنه المسؤول عن عمل معين، بينما نجد البعض الآخر يصفه على أنه الذي يظهر وينجح في مجالات السلوك القيادي. وإذا تأملنا القيادة في إطار بعض الوظائف التي يمارسها القادة نستطيع وصف القادة وتصنيفهم في أربع فئات: وهو القائد الذي يشغل مكانة اجتماعية بغض النظر عما إذا كان يتميز بالقوة أم لا.

• القائد الإداري:

هو القائد الذي يستطيع إنجاز الأعمال.

• القائد الخبير:

هو ذو الصفات والقدرات الخاصة،

• القائد الأسطوري:

هو القائد الذي يمتلك القوة الخارقة غير العادية.

وفي حقيقة الأمر، إذا تأملنا عملية القيادة سنجد أنها تعبر عن العلاقة المتبادلة التي تتم بين القائد ومن يتم قيادتهم، إلا أن هذه العلاقة تتم في إطار مناخ معين يساهم - إلى حد كبير - في تحقيق فعالية هذا النوع من العلاقة، فالقيادة الفعالة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد حيث تتضمن العديد من العناصر المؤثرة مثل:

• السمات الشخصية للقائد وسلوكه.

• صفات المرؤوسين.

• أهداف المنظمة.

• الأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمور مثل تصميم الأدوار (الوظائف) في المنظمة ومتطلباتها، والتدريب، ونظم الأجور والمكافآت.

مكونات الوضع القيادي:

هنالك ثلاثة مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهينه عندما تتخذين قراراً يتعلق بالقيادة أو أنماطها. هذه المكونات هي:

الإدارة	القيادة
• تركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان وامتثال الأفراد لهذه السلطة.	• تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ.
• التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.	• الجماعة هي مصدر السلطة.
• السلطة رسمية ومقننة.	• السلطة غير رسمية.
• مفهوم أشمل من القيادة.	• وظيفة من وظائف الإدارة.
• الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.	• التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.

نظريات ومداخل دراسة القيادة

يمكن تصنيف نظريات ومداخل الدراسات والبحوث في مجال القيادة في ثلاثة مداخل رئيسية هي:

- نظريات السمات.
- النظريات السلوكية.
- النظريات الموقفية.



شكل (1): نظريات ومداخل القيادة

نظريات السمات

كانت نظريات السمات أولى المحاولات التي بذلها الباحثون في مجال القيادة، وفيها كان التركيز على أن القادة يمتلكون مجموعة من الصفات أو الخصائص التي تجعلهم يتميزون على (التابعين)، فهذه النظريات تفرض وجود ارتباط قوي بين القيادة والفعالية الإدارية والخصائص والسمات التي يمتلكها القائد.

وبالرغم من وجود العديد من القوائم التي تضم تلك السمات والخصائص، إلا أنه لا يوجد حتى الآن اتفاق واضح ومحدد على نوع وعدد السمات الواجب توافرها في القائد الفعال.

وفي معظم الدراسات الأولى التي أجريت في هذا المجال حاول الباحثون مقارنة صفات القادة المعروفين والذين أصبحوا قادة بالفعل، بتلك الصفات التي كان يتصف بها التابعون لهم، وعن طريق هذه المقارنة قدموا لنا مجموعة من القوائم التي تضم صفات القائد الفعال.

إن الافتراض الأساسي الذي سيطر على الباحثين في هذا المجال هو أن :

القائد يولد، ولا يصنع

وفي الدراسات التي أجريت بعد ذلك، توصل أحد الباحثين إلى مجموعة محددة من الصفات التي يتميز بها القائد الفعال:

القدرة الإشرافية:

أي القيام بالوظائف الأساسية للإدارة وخاصة قيادة ومراقبة أعمال الآخرين.

الحاجة إلى الإنجاز:

بما في ذلك السعي وراء تحمل المسؤولية والرغبة في النجاح.

الذكاء والفلطنة:

بما في ذلك القدرة على الحكم على الأمور

والتفكير الابتكاري.

الحسم:

أو القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الثقة بالنفس:

أي رؤية نفسه على أنه قادر على التكيف مع المشكلات.

المبادأة:

أو القدرة على العمل باستقلالية دون الاعتماد على الآخرين، وقدرته على وضع خطط عمله واكتشاف الأساليب الابتكارية لإنجاز الأعمال.

• الانتقادات الموجهة لنظريات السمات:

هناك بعض الانتقادات الواضحة الموجهة لنظريات السمات، فعلى مر الزمن ظهر في التاريخ العديد من الأفراد الذين اختلفت صفاتهم وخصائصهم وسماتهم عند بعضهم البعض، كما أن هناك العديد من الحالات والمواقف التي أثبت القائد نجاحه فيها بينما فشل في العديد من الحالات والمواقف الأخرى.

لذلك، في الوقت الذي اتضحت فيه أهمية توافر الصفات التي قدمها لنا الباحثون في القيادة، إلا أنها جميعاً أثبت عدم ضرورة تواجدها لكي يصبح القائد فعالاً.

النظريات السلوكية:

نتيجة للقصور والانتقادات التي وجهت لنظريات السمات لعدم قدرتها على تفسير الأسباب التي تؤدي إلى القيادة الفعالة، وجه الباحثون أنظارهم نحو دراسة سلوك وتصرفات القادة.

لقد افترض الباحثون أن القادة لا يولدون ولكن يمكن صناعتهم، وبالتالي ظهرت النظريات السلوكية التي تركز على السلوك الفعلي الظاهر للقائد واهتماماته في العمل. ومن ذلك ظهر للقائد اهتمامان أساسيان هما:

الاهتمام بالعمل:

- ✓ ويظهر هذا السلوك في قيام القائد بمجموعة من الأعمال مثل:
- ✓ تحديد الأنشطة واقتراح خطط العمل.
- ✓ التعرف إلى المشكلات وإيجاد الحلول لها.
- ✓ جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار السليم وتزويد أعضاء الفريق لهذه المعلومات.
- ✓ تطوير مجالات العمل.
- ✓ التوفيق بين الآراء والمقترحات.
- ✓ دراسة إمكانية تنفيذ الآراء والمقترحات.
- ✓ تقييم مسارات العمل بالقياس إلى معايير الأداء المتفق عليها.
- ✓ دراسة مقومات التنفيذ والعمل على مواجهتها.

الاهتمام بالعاملين:

- ✓ ويظهر ذلك في قيام القائد بما يلي:
- ✓ التشجيع والاستجابة للميول والاتجاهات الإنسانية لجماعة العمل.
- ✓ إتاحة الفرصة لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع وتحديد معايير الأداء.
- ✓ إشراك المجموعة في وضع وتحديد الأهداف وتقسيم العمل.
- ✓ السماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم ومشاعرهم.
- ✓ إحداث التجانس وتدعيم الإجماع والتوحد في آراء العاملين.
- ✓ تقديم النصح والإرشاد.
- ✓ تقليل درجة التوتر والشعور بعدم الاستقرار بين العاملين.

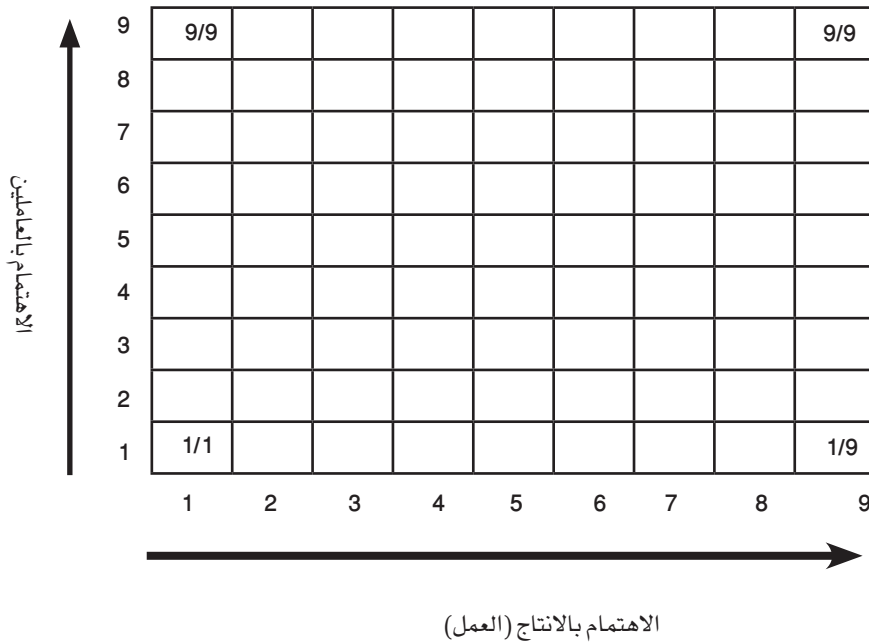
المصفوفة الإدارية:

يصنف بليك وموتون السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين:

أ. درجة الاهتمام بالإنتاج (العمل).

ب. درجة الاهتمام بالأفراد (العاملين).

وتوضع هذه الأنماط الخمسة في مصفوفة إدارية **Managerial Grid** كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (2) الشبكة الادارية

يلاحظ من موقع هذا النمط وتحليل الدرجتين المنسوبتين إليه (1/1)، أن هذا النمط من القادة يولون اهتماماً ضئيلاً جداً بالعاملين وبالعمل على حد سواء، وبالتالي فالنتيجة المتوقعة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية، وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضاء الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

يتضح من الشكل رقم (2) أن الشبكة الإدارية تتكون من محورين أو بعدين البعد الأفقي يعبر عن الاهتمام بالإنتاج أو العمل (ع) بينما يعبر بعدها الرأسي عن الاهتمام بالأفراد العاملين (ن). ونتيجة لاختلاف درجات الاهتمام بكل محور من محاور الشبكة تظهر خمسة أنماط أساسية لسلوك القادة:

✓ النمط (1/1)

الإدارة السلبية Impoverished - Management

النمط (٥/٥) ✓

الإدارة المتأرجحة Pendulum Management

يشبه هذا النمط بندول الساعة الذي يستمر في التآرجح ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ هذا النمط إلى أسلوب (٩/١) - الإدارة الاجتماعية) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال فإنهم قد يلجأون إلى نمط (١ / ٩) - الإدارة العلمية) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج. وكثيراً ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب (منتصف الطريق) وبالتالي فإنهم عادة ما يفشلون - بقدر ما ينجحون - في تحقيق التوازن المطلوب بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين.

النمط (٩/٩) ✓

الإدارة الجماعية Team Management

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي العمل والعاملين. فهم يؤمنون بأن العمل الجماعي هو الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق - من جانب أولئك القادة - بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية، وبالتالي نجدهم يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها، وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة،

النمط (١/٩) ✓

الإدارة العلمية Scientific Management

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالعمل وبتحقيق النتائج المتميزة حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة.

ويعكس هذا النمط المبادئ التي نادى بها "فردريك تيلور" في نظرية (الإدارة العلمية) وكذلك تعكس مفاهيم نظرية (X) الخاصة بالعنصر البشري وأساليب معاملته. فيؤمن هذا النمط من القادة بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل، وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم. ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه، حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

النمط (٩/١) ✓

الإدارة الاجتماعية: Country Club

Management

يعكس هذا النمط اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني، واهتمامهم ورعايتهم للعاملين، ويتم ذلك أحياناً على حساب الأهداف الإنتاجية للمطالبين بتحقيقها، وكثيراً ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير وزن وأهمية مراعاة قواعد العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين أو معهم حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

كثيرة تعمل في ثنايا شخصيته ومن بين أهم القوى الداخلية التي تؤثر عليه:

✓ القيم التي يؤمن بها:

ويتضمن هذا مثلاً مدى إيمان القائد بحق العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم واقتناعه بأنه ينبغي أن يتحمل كل منهم عبء مسؤولية وظيفته بنفسه، كما يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي ينظر بها إلى الكفاية التنظيمية، والنمو الذاتي للمرؤوسين.

ثقة القائد بمرؤوسيه: وهذا من أهم العوامل المؤثرة على سلوك القادة في العمل، فالقادة يختلفون بدرجة كبيرة في مدى الثقة التي يمنحونها للآخرين بصفة عامة، وينتقل معهم هذا الشعور عند تعاملهم مع المرؤوسين وينعكس في نمط تعاملهم مع العاملين.

✓ اتجاهات القائد القيادية:

أي مدى تقبل القائد نفسه لنمط دون الآخر في القيادة، فهناك من القادة من يؤدون عملهم بارتياح كبير كقادة مباشرين، ويعتبرون أن حلهم للمشكلات وإصدارهم للأوامر أمراً طبيعياً، كما نجد آخرين يعملون بكفاءة عالية في الجو الجماعي ضمن فريق حيث يشاطرون مرؤوسيه كل عمل يقومون به.

✓ مدى شعور القائد بالأمن في

مواقف عدم التأكد:

فالقائد يتنازل عن صلاحياته في عملية اتخاذ القرارات بالتفويض أو غيره بالتالي نقل معلوماته ولو لمدى معين عن سير العمل وكذلك مدى تأكده من النتائج. ويشعر بعض القادة بحاجة شديدة أكثر من غيرهم إلى التأكد من سير العمل وإلى تركيز كل المعلومات عن

وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين بعضهم البعض.

النظريات الموقفية

لقد توصل معظم الباحثين في وقتنا الحالي إلى عدم وجود نمط قيادي واحد يمكنه أن يكون فعالاً في كافة المواقف التي يواجهها والظروف التي يعمل في إطارها لذلك ظهرت مداخل القيادة الموقفية التي ترى أن النمط القيادي الذي يستخدمه القائد يعتمد بدرجة كبيرة على مجموعة من العوامل والمؤثرات، فالقائد يعمل في إطار معين، يدرك دوره كقائد وما يتطلبه هذا الدور من معلومات ومهارات وأنماط معينة من السلوك، ويكون سلوك القائد في إطار افتراضات معينة محددة تعمل في نفسه وتوجه تفاعله مع العاملين. وقد يكون القائد واعياً أو غير واع بالافتراضات التي يبني على أساسها تفاعله مع العاملين ومع الموقف، إلا أن هذه الافتراضات تعمل فعلاً كنظرية يقرر في إطارها إستراتيجيته في التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وتتوقف فاعليته وكفاءته في العمل على مدى قرب افتراضاته من الواقع الفعلي للأمور. ويتوقف اختيار القائد لنمط دون الآخر على عوامل متعددة يمكن تصنيفها في عوامل أو قوى في القائد نفسه وأخرى في المرؤوسين وغيرها في الموقف، وقد لخص تاننوم وشميدت أهم هذه العوامل فيما يلي:

✓ قوى في القائد نفسه:

يتأثر سلوك القائد إلى درجة كبيرة بقوى

هذه الخبرة الجديدة.

وقد يميل القائد إلى استخدام أقصى سلطاته في حال اختفاء هذه الظروف حينما لا يجد بديلاً لممارسة اختصاصاته والانفراد بالسلطة ومن ناحية أخرى يتأثر سلوك المرؤوسين بمدى احترامهم للقائد، وكلما زادت ثقتهم به واحترامهم له يصبح هو في كثير من الأحيان أكثر استعداداً لتغيير سلوكه إزاءهم، وهم في ظل الثقة والاحترام المتبادلين بين القائد ومرؤوسيه يميل العاملون إلى التحرر من الشعور بالتهديد الناتج عن الانحراف عن الظروف الطبيعية في العمل ويسيرون في طريق الإنتاج على أساس من الشعور بالثقة والأمن.

• قوى في الموقف:

يتميز كل موقف بخواص تؤثر على سلوك القائد والمرؤوسين معاً، ومن بين الضغوط البيئية الهامة المؤثرة عليهم:

أ. نوع التنظيم:

المنظمات كالأفراد لها قيمها وتقاليدها التي تؤثر حتماً على سلوك من يعملون بها. والقائد يدرك بسرعة أن هناك أنماطاً من السلوك مقبولة ومرغوب فيها وأنواعاً أخرى غير مرغوب فيها وتقوم المنظمة بتوصيل هذه القيم بطرق عدة منها توصيف الأعمال والسياسات الإدارية وتصريحات الإدارة العليا في المناسبات المختلفة، فبعض المنظمات تطلب من القائد أن يكون ديناميكياً، مبتكراً حازماً ومقنعاً.

وتؤكد بعض المنظمات الأخرى أهمية قدرة القائد على العمل مع الناس بكفاءة، أي أن مفهوم الإدارة العليا للقائد الفعال من شأنه أن يدفع القائد في اتجاه نمط معين من أنماط السلوك القيادي.

وبالإضافة إلى ما ذكر فإن مشاركة العاملين

الموقف لديهم لأنهم يشعرون بقلق شديد في مواقف عدم التأكد

قوى في العاملين تحت إدارته:

قبل أن يحدد القائد الطريقة التي يقود بها جماعة معينة عليه أن يضع في اعتباره العوامل المختلفة التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه فهم أيضاً مثله يتأثرون بمتغيرات كثيرة في الشخصية، كما أن لكل منهم توقعاته عن الطريقة التي يتعامل بها رئيسه معه، وكلما زاد وعي القائد بهذه العوامل كان أقدر على أن يحدد بدقة نمط السلوك الذي يجب أن يسلكه حتى يساعد العاملين على العمل بكفاءة وفاعلية.

وبصفة عامة يتيح القائد للعاملين قدراً أكبر من المشاركة في العمل إذا كان لدى المرؤوسين:

أ. حاجة كبيرة نسبياً إلى الاستقلال، فالعاملون يختلفون بدرجة كبيرة من حيث درجة التوجيه المباشر التي يرغبون فيها.

ب. الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار فقد يرى البعض أن إضافة مسؤوليات جديدة إليهم هي نوع من المكافأة أو التقدير لقدراتهم، بينما قد يحدد فيها البعض الآخر مجرد تهرب من المسؤولية من جانب الرؤساء ج. درجة عالية نسبياً من القدرة على تحمل الغموض في الموقف، فبعض العاملين يفضلون أن تكون الأمور واضحة لهم بصفة قاطعة بينما يفضل غيرهم درجة أكبر من حرية التفكير.

داهتمام كاف بالمشكلة والشعور بقيمتها.

هـ. إدراك الأهداف والتوحد معها.

ح. الخبرة الكافية والمعرفة اللازمة، للتعامل مع المشكلة.

ط. توقع واستعداد للمشاركة في اتخاذ القرار، فقد يفاجأ المرؤوسون باشتراكهم في اتخاذ القرار، وغالباً ما يرتبكون في مواجهة

وقد تتطلب بعض الحالات ضرورة تفرغ شخص معين لها، وقد يعتقد القائد أنه من الأسهل له في هذه الحالة أن يفكر فيها بمفرده بدلاً من أن يضيع الوقت في مناقشتها مع معاونيه.

د. ضغط الوقت:

قد يكون هذا أكثر الضغوط التي يواجهها القائد، فكلما زاد شعور القائد بالحاجة إلى اتخاذ قرار سريع عاجل، زادت بالتالي صعوبة إشراكه للآخرين في اتخاذ القرار. ويلاحظ في المنظمات التي تعيش تحت ظروف صعبة أو طارئة باستمرار أن القادة يمارسون أقصى درجات السيطرة والرقابة، ويفوضون أقل قدر من اختصاصاتهم لمرؤوسيه عندما يخف ضغط الوقت تسنح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

وتشمل هذه القوى العناصر الأساسية في كل موقف عمل وهي: القائد و التابعون له، والموقف نفسه، وتتفاعل هذه كلها لتحديد نمط العلاقات لمواجهة سلوك القائد في اختياره للنمط السلوكي المناسب لمواجهة الموقف.

(تمرين افتراضاتك في توجيه مرؤوسيك / ٣٠ دقيقة)

تتأثر ببعض المتغيرات مثل حجم ونوع وحدات الإنتاج، والتوزيع الجغرافي، ومدى ما تحققه المنظمة من إشباع لحاجات الأمن والاستقرار لدى العاملين.

فالانتشار الجغرافي مثلاً قد يدعو إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرار، وبالمثل فإن نوع وحجم الوحدات الإنتاجية أو الحاجة إلى الاحتفاظ بسرية خطة العمل قد تجعل من الضروري أن يفرض القائد مزيداً من الرقابة والسيطرة بأكثر مما يلزم في الحالات الأخرى، ومثل هذه العوامل قد تحد من قدرة القائد على التصرف والعمل بمرونة.

ب. كفاءة الجماعة وفعاليتها:

قبل أن يفوض القائد اختصاصاته في اتخاذ القرار إلى العاملين، عليه أن يحدد مدى كفاءة أعضاء الجماعة وفعاليتها في العمل كوحدة متكاملة.

ومن العوامل المؤثرة هنا مدى خبرة الجماعة في العمل متضامنة متكاثفة، فمن المتوقع أن نجد المشكلة بفاعلية أكبر من أية جماعة حديثة العهد بالعمل، كما أن الجماعة التي تسودها خبرات وميول مشتركة تعمل بسرعة ويسر أكثر من جماعة أخرى تتباين خبرات أعضائها واهتماماتهم.

ومن الاعتبارات الهامة أيضاً مدى ثقة الجماعة نفسها في قدرتها وكفاءتها وكذلك مدى التماسك والتقبل، والسماحة، والمشاركة في الهدف بين أعضاء الجماعة.

ج. المشكلة ذاتها:

قد تحدد طبيعة المشكلة درجة السلطة التي يفوضها القائد إلى التابعين له، وحيث أن المشكلات القائمة في مجالات العمل الكبيرة كثيراً ما تستلزم خبرات الأخصائيين في مختلف المجالات المتخصصة، فإن ذلك يزيد من حاجة القائد للحصول على مساعدة لحلها

30 دقيقة

افتراضاتك في قيادة وتوجيه المرؤوسين

- تمثل العبارات التالية بعضاً من أنماط السلوك التي يمارسها القياديون في العمل.
- إقرئي كل عبارة جيداً ثم ضعي علامة (X) في الخانة التي تعكس مدى انطباق مضمون هذه العبارة على سلوكك وتصرفاتك الفعلية في التعامل مع مرؤوسيك.

م	العبارة	عادة	غالباً	أحياناً	نادراً
1	طالما إنني أحمل المسؤولية بأكملها، أتوقع قبول المرؤوسين لقراراتي وتوجيهاتي.	3	2	1	0
2	أشجع المرؤوسين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3	2	1	0
3	أراقب العمل بدقة، حتى أضمن الإنجاز على الوجه المطلوب.	3	2	1	0
4	أتغاضى عن بعض الأخطاء البسيطة التي يقع فيها المرؤوسون.	3	2	1	0
5	أخطط جيداً، وأتأكد من توزيع عبء العمل على جميع المرؤوسين.	3	2	1	0
6	عندما أشعر بالالتزام المرؤوسين أخفف من رقابتي عليهم.	3	2	1	0
7	أشرف على المرؤوسين بدقة حتى أضمن الحصول على نتائج أفضل.	3	2	1	0
8	أتيح للمرؤوسين فرصة تحمل المزيد من المسؤولية في العمل.	3	2	1	0
9	أعتمد على سلطاتي وصلاحياتي في الضغط على المرؤوسين لبذل جهد أكبر في العمل.	3	2	1	0
10	أتعاون مع المرؤوسين وأواجههم وأبدي لهم النصح عند الحاجة.	3	2	1	0
11	أضطر لإنجاز العمل بنفسني عندما يفشل أحد المرؤوسين في إنجازه.	3	2	1	0
12	أشجع المرؤوسين وأدعهم يتخذون القرارات بأنفسهم.	3	2	1	0
13	أضع الأساليب الدقيقة للرقابة لأضمن إنجاز المرؤوسين للعمل.	3	2	1	0
14	يعرف المرؤوسون ما هو متوقع منهم، ولا يحتاجون لرقابة دائمة مني.	3	2	1	0
15	أكلف المرؤوسين بالمهام التي تساعدني في تحقيق الأهداف ووضع معايير الأداء.	3	2	1	0
16	يلتزم المرؤوسون بأداء أعمالهم حتى في حالة عدم وجودي.	3	2	1	0
17	أهتم بتسجيل الأهداف كتابة حتى لا يحدث سوء فهم في المستقبل.	3	2	1	0
18	أثق في أن المرؤوسين قادرين على إنجاز المهام التي أكلفهم بها.	3	2	1	0
19	أمارس أسلوب الرقابة المشددة في حالة فشل المرؤوسين في إنجاز العمل.	3	2	1	0
20	أتأكد من معرفة المرؤوسين بما هو متوقع منهم حتى يبذلوا جهدهم في العمل.	3	2	1	0
21	أهتم بإنجاز العمل على الوجه الأكمل أكثر من اهتمامي بحاجات المرؤوسين.	3	2	1	0

0	1	2	3	أهتم بتوطيد العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.	22
0	1	2	3	أراقب جيداً فترات الراحة، حتى لا يضع الوقت وتختفض الإنتاجية.	23
0	1	2	3	أهتم بتحفيز المرؤوسين وحثهم على العمل مادياً ومعنوياً.	24
0	1	2	3	أهتم بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم نظراً لاهتمامهم بذلك أكثر من اهتمامهم بمعرفة أسباب قيامهم بالعمل.	25
0	1	2	3	أخصص وقتاً للاستماع إلى أفكار وآراء المرؤوسين.	26
0	1	2	3	أركز على توجيه المرؤوسين وقيادتهم وتعريفهم بأسلوب إنجاز العمل.	27
0	1	2	3	أشجع المرؤوسين على وضع أهدافهم ومقاييس إنجازها.	28
0	1	2	3	أضغط على المرؤوسين حتى يبذلوا جهداً أكبر في العمل.	29
0	1	2	3	أتعامل مع المرؤوسين كأفراد ناضجين وبالتالي يتصرفون بالمثل.	30

تفريغ النتائج

- اجمعي درجات العبارات ذات الأرقام الفردية وسجلي المجموع في المربع التالي:

نظرية (س): الاهتمام بالعمل

- اجمعي درجات العبارات ذات الأرقام الزوجية وسجلي المجموع في المربع التالي:

نظرية (ص): الاهتمام بالعاملين

- ضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن مجموع درجات كل من العنصرين السابقين:

نظرية (ص)	4	4	3	3	2	2	1	1	5	5	1	1	2	2	3	3	4	4	نظرية (س)
	5	0	5	0	5	0	5	0			0	5	0	5	0	5	0	5	

45																			
40																			
35																			
30																			
25																			
20																			
15																			
10																			
5																			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45										

الوحدة التدريبية رقم 4

إدارة الاجتماعات





ما هو الاجتماع؟

الاجتماع هو لقاء شخصين أو أكثر لتبادل المعلومات أو الآراء. سواء كان لقاء بينك وبين زميلاتك داخل الحزب، أو كان اجتماعاً بين أعضاء حزبك وأعضاء الأحزاب الأخرى، في مكتبك، أو كان اجتماعاً رسمياً في قاعة الاجتماعات.

ويختلف الجزء الذي تشغله الاجتماعات من وقت العمل الإجمالي من شخص لآخر، إلا أن كثيراً من الأفراد وخاصة في الإدارات العليا يقدرّون أن حوالي ٥٠٪ من وقتهم أو ربما أكثر يذهب في اجتماعات العمل المختلفة.

كم من الوقت تنفقه في الاجتماعات؟؟؟

لماذا الاجتماع؟

تعقد الاجتماعات لعدة أغراض:

حل المشكلات، اتخاذ القرارات، تبادل الآراء والمعلومات. ويكون الاجتماع مفيداً أو ضرورياً عندما يكون تحقيق الغرض على الفرد مستحيلاً أو صعباً أو لا يحقق النتائج المرجوة أو يأخذ وقتاً طويلاً. الاجتماع هو العمود المحوري للعمل التنظيمي والحزبي.

فوائد الاجتماعات:

- تبادل المعلومات مع مجموعة من الناس في زمن قصير.
- الحصول على ردود فعل فورية.
- الحصول على مجموعة كبيرة من الآراء والمقترحات التي يمكن تبادلها ومناقشتها في وقت واحد.
- الاستفادة من آراء الآخرين وبلورتها ودمجها وغربلتها للوصول إلى أفضل السبل لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- إزالة سوء الفهم حول موضوع ما وتقليل الخلافات و المواقف المتعصبة، وذلك بالحوار المفتوح والنقاش الهادف وتبادل الآراء والمبررات.
- إحدى الوسائل الناجحة للتواصل وتبادل وجهات النظر وتوحيد الهدف.

الحالات الداعية للاجتماع:

- الاستماع لتقارير فورية من المشاركين.
- الوصول إلى رأي جماعي كأساس لاتخاذ قرار.
- تحديد وتحليل وحل مشكلة،
- شرح فكرة أو برنامج أو قرار، والحصول على تقبل الحضور.
- تحقيق هدف تدريبي.
- مقارنة بين آراء متضاربة.
- تقديم معلومات ضرورية للإرشاد أو لتخفيف الضغوط النفسية أو الشعور بعدم الأمان والاستقرار.
- ضمان فهم متساو لسياسات المنظمة أو إجراءاتها أو قراراتها.
- الحصول على ردود فعل فورية عندما يكون من المهم التصرف السريع بخصوص مشكلة ما.
- تفعيل الاهتمام بموضوع مهم أصبح مهملاً.

الحالات التي لا يجدي فيها الاجتماع:

- عندما يمكن تحقيق النتائج المرجوة فردياً أو عن طريق وسيلة اتصال أخرى مثل مكالمة هاتفية أو رسالة أو مذكرة.
- عندما لا يتسع الوقت لعمل الترتيبات اللازمة للاجتماع، سواء من قبلك كرئيسة للاجتماع أو المشاركين.
- عندما لا يستطيع الحضور أحد الأعضاء الضروري تواجدهم في الاجتماع.
- عندما يكون التوقيت غير ملائم لبعض الحضور فيحضرون على مضض.
- عندما لا يتوقع من الاجتماع أن يحقق نتائج مرضية إما لتعارض الشخصيات أو الاستراتيجية العامة للحزب.
- عندما لا تكون النتائج المتوقعة كافية لتبرير تكاليف الاجتماع.

لماذا يشكو البعض من الاجتماعات:

- ربما تكونين قد سمعت أياً من التعليقات التالية أو ما يشبهها بعد بعض الاجتماعات:
- ضياع وقت !
- لست أدري ماذا كان الموضوع.
- لم نتوصل إلى نتيجة.
- كان ذلك محاضرة وليس اجتماعاً !
- قالوا لنا: الاجتماع ساعة، وأجلسونا ثلاث ساعات.
- واحد أو إثنان تكلموا والباقيون ولا كأنهم هناك.
- لا أدري لماذا دعوني. الموضوع لا يهمني.

هذه التعليقات توضح لنا: لماذا يتضايق الكثيرون عندما تدعوهم إلى اجتماع. فهي تشير إلى بعض أسباب فشل الاجتماعات أو عدم سيرها بفعالية. وهي بالتالي تدلنا على

العمل، إلا إذا كان عدد الحضور يحتم ذلك.

بعض مقومات الاجتماعات الفعالة.

أنواع الاجتماعات:

دعونا أولاً نحاول تصنيف الاجتماعات. فالاجتماعات طبعاً متعددة الأنواع والأغراض والهيئة وطريقة الانعقاد. إلا أننا طبعاً بصدد الحديث عن اجتماعات العمل التي تجري في معظم منظماتنا.

وهذه يمكن تقسيمها إلى خمس فئات رئيسية:

١- اجتماعات حل المشكلات :

تعريف المشكلة هنا هو: أي وضع ترغب في تغييره، مثلاً: التباس في فهم آلية لخوض الانتخابات، انخفاض نسبة المشاركات في المجالس المحلية...

العنصر الرئيس في كل المشكلات هن الرغبة في إدخال تغيير. وفي اجتماعات حل المشكلات يكون من الضروري أن تدرك كل المشاركات تلك الحاجة للتغيير.

ملحوظة : قد يكون من المفيد أن تطرح المشكلة على المشاركات على شكل سؤال، مثلاً : "ماذا يمكننا عمله لتفعيل مشاركة النسائية في الانتخابات القادمة؟"

٢- اجتماعات اتخاذ القرار:

في هذا النوع من الاجتماعات تكون المشاركات مخولات باتخاذ إجراء ما. وهذا العنصر التنفيذي هو الذي يفرق بين اجتماعات اتخاذ القرار واجتماعات حل المشكلات. ذلك لأن عنصر اتخاذ القرار يحمل معه شيئاً من المسؤولية والمخاطرة لكل أعضاء الفريق.

في الاجتماعات الصغيرة ، عادة ما يتم التوصل للقرار بالإجماع. وأحياناً قد تتخذ رئيسة الاجتماع القرار شخصياً بناءً على ما سمعته من معلومات ونقاش بين الحضور. ومن النادر أن يستخدم التصويت في اجتماعات



رأي:

إذا كنت أنت العضو المسؤولة وكنت قد عزمت رأيك على قرار معين قبل الاجتماع، فلا تتظاهري بأنه اجتماع لاتخاذ قرار. إن المشاركات حتماً سيشعرن بأنك تستدرجينهن للموافقة على المحتوم. وذلك التصرف سيجعل الفريق يتخذ منك موقفاً سلبياً ويشكل معوقاً أمام اشتراكهن الفعال في الاجتماعات القادمة. عليك بكل بساطة أن تدعينهن إلى اجتماع لتبادل المعلومات حيث تعلنين لهن عن القرار الذي اتخذته وتفسرين لهن لماذا.

٢- الاجتماعات الابتكارية :

اجتماع الابتكار يدور بشكل رئيس حول الأفكار والمفاهيم. وعادة ما يكون هذا النوع من الاجتماع مناسباً لمجموعات تطوير أساليب العمل أو اقتراح رؤية جديدة تساهم في تفعيل النسائي داخل وخارج الحزب ، ويسعى هذا النوع من الاجتماعات إلى مناقشة الأفكار الجديدة وتعديلها وتحسينها عن طريق تفاعل المشاركات.

ونظراً لطبيعة اجتماعات الابتكار وهدفها فإن دورك كرئيسة للاجتماع فيها يتحول من الضبط والتحكم إلى التوجيه والتمهيد، ووفقاً لهذا النوع من الاجتماعات يتم طرح الموضوع بكل وضوح وإبقاء النقاش هادفاً ومختصراً. وتشجيع اللغة المبسطة المفهومة للجميع واستخدام الأمثلة ووسائل الإيضاح والمقارنات للشرح والتوضيح، ينبغي أن يكون الجو إيجابياً

• قبل الاجتماع:

الاجتماع يعني تواجد وتفاعل مجموعة من الناس ليحققوا هدفاً ما في وقت محدد . ونجاح ذلك التواجد والتفاعل يحتاج للإعداد الجيد المسبق، ومرحلة الإعداد هذه تشمل ما يلي :

- تحديد ما إذا كان الاجتماع هو أفضل وسيلة لانجاز العمل .
- تحديد هدف الاجتماع ونوعه
- تحضير جدول أعمال الاجتماع
- تحديد أسماء المدعوين
- تحديد ميعاد ومكان الاجتماع
- توجيه الدعوة
- الإعداد للاجتماع



ملاحظات هامة

هناك بعض الإرشادات والملاحظات التي ينبغي مراعاتها خلال مرحلة ما قبل الاجتماع:

عدد المدعوين :

تختلف الآراء حول العدد الأمثل لاجتماعات العمل، إلا أن هناك اتفاقاً جماعياً على أن تفاعلات ومجريات الاجتماعات تتغير وتصبح أكثر تعقيداً كلما زاد العدد .

إجمالاً ستجدين أنه إذا زاد عدد الحضور عن حوالي ١٥ شخصاً فإنك تحتاجين إلى إجراءات وقواعد رسمية. يجب رفع الأيدي للكلام، والتدخل المستمر منك للضبط والمتابعة، ويأخذ الاجتماع طابعاً أكثر رسمية وأقل عفوية وتفاعلاً فلا يحرز التقدم المنشود .

وأن يتم الاستماع لكل المقترحات .

٤- اجتماعات تبادل المعلومات :

تعقد كثير من اجتماعات الحزب الدورية لتبادل المعلومات أو لتقديم التقارير . ويتفق معظم خبراء الاجتماعات أن الكثيرين سيئون استخدام هذا النوع من الاجتماعات ، إذ أنه بالإمكان تبادل معظم المعلومات وتقديم التقارير، إما في لقاءات فردية أو عبر المذكرات .

كما أنه يمكنك قراءة تقرير مكتوب بسرعة أكبر واستيعاب أكثر من سماعه في اجتماع . والإصغاء لشخص يقدم تقريراً روتينياً ما هو إلا مضيعة للوقت في أغلب الأحيان .

إلا أن التقارير قد تستخدم لإبراز مشكلات يحتاج علاجها إلى المجموعة بالكامل وغالباً ما ينتج عن ذلك اجتماعات حل مشكلات لاحقة . يجب أن تدار اجتماعات المعلومات والتقارير بشيء من السلطة والتحكم لأن غرضها هو تمرير معلومات بأكثر قدر ممكن من الاختصار والكفاءة .

أنت ستأسيين اجتماعاً – فماذا ستفعلين؟

الاجتماعات الفعالة لا تحدث عفويًا، بل تحتاج لكثير من التحضير المسبق، واستخدام العديد من المهارات القيادية والإدارية والشخصية أثناء الاجتماع، والمتابعة بعد الاجتماع، ولكيفية اتباع مقومات الاجتماعات لاستخدامها لرفع كفاءة اجتماعاتك .

ولتناول هذا الموضوع سنقسم الحديث عن

هذه المقومات إلى ثلاث مراحل:

(أ) قبل الاجتماع .

(ب) أثناء الاجتماع .

(ج) بعد الاجتماع .

كل مجموعة تناقش الموضوع وتتوصل إلى موقف جماعي. ثم اطلب من كل مجموعة أن تعين ممثلاً أو اثنتين لحضور الاجتماع النهائي.

تهيئة جو الاجتماع:

يتأثر جو الاجتماع وتقدمه كثيراً ببعض العوامل المحيطة، فالإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة والمقاعد المريحة غير المتزاحمة تساعد في إيجاد جو إيجابي. كما أن طريقة ترتيب المقاعد لها تأثيرها. فالحاضرون يشعرون بأنهم أعضاء فريق واحد ويتفاعلون بشكل أفضل عندما يكون جلوسهم بشكل دائري يواجهون بعضهم البعض. وحتى في الاجتماعات الكبيرة يمكنك ترتيب الجلوس بشكل يتقابل فيه الحضور بدل أن يجلسوا في صفوف مواجهة لمقدمة الصالة.

٥- الاجتماعات المصغرة:

بعض المواضيع قد لا تتطلب أكثر من ثلاثة وربما أربعة أو خمسة لمناقشتها والتوصل إلى القرار أو الحل المناسب، كما أن بعضها لا يحتاج الإعدادات المسبقة التي ذكرناها، في هذه الحال قد تكتفي المجموعة بعقد الاجتماع في أي مكان مناسب: مكتب أحد الأعضاء، مكتب آخر فارغ، ويكون الاجتماع مختصراً وأقل رسمية.

يمكنك عقد الكثير من الاجتماعات في مكتبك، ولا داعي للإعدادات والرسميات التي ذكرناها، في مكتبك أنت رئيسة الاجتماع. لا داعي لجدول أعمال رسمي. جو الاجتماع يكون خفيفاً وأقل كلفة.

وإذا أردت معرفة بعض الآراء بسرعة، أو حل مشكلة عمل عابرة، أو إعطاء بعض المعلومات لبعض موظفي قسمك، يمكنك أن تطلب من سكرتيرتك الاتصال بالأشخاص المعنيين أو

وربما تكون اجتماعات تمرير المعلومات مناسبة للمجموعات الكبيرة، إلا أن اجتماعات اتخاذ القرار وحل المشكلات والابتكار ينبغي أن لا يزيد عدد المشاركين فيها على ١٥.

وإليك بعض التوصيات للحد من عدد المشاركين:

• ضعي حداً لعدد الحضور من أي قسم أو وحدة. إن ممثلاً أو ممثلة واحدة للقسم أو الوحدة أو الإدارة عادة يفي بالغرض.

• ينبغي حث ممثل أو ممثلة القسم أن يأتي بوجهة نظر قسمه. وهنا تتضح أهمية تحضير وتوزيع جدول أعمال مفصل وكامل للاجتماع. فعندما يكون لدى المدعوين صورة جلية للموضوع المراد بحثه، فإن بإمكانهم عقد اجتماعات مسبقة في أقسامهم ليتمكن ممثل كل قسم من المساهمة في الاجتماع بشكل مباشر ومحدد وبناء.

• عليك التأكد من أن ممثل القسم لديه الصلاحية لاتخاذ القرار في ما يخص قسمه، وإلا تعثر سير الاجتماع ولم يستطع الوصول إلى قرارات أو حلول مناسبة.

• لا تقومي بدعوة أي شخص من باب الاحتياط (ربما نحتاج رأيته!) أو من باب المجاملة (سيشعر بقيمته إذا دعونا!) أو نظراً لمركزه الوظيفي (كيف ندعو شخصاً ولا ندعو رئيسه!؟)

وفي الحالات الاستثنائية التي يكون فيها من المستحيل تقليص عدد المدعوين إلى ١٥، فيمكنك تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة (٥ إلى ٦ أعضاء لكل مجموعة). دعي

مرحلة الاعتراض والنقد والمقاطعة، والسؤال والجواب ... هذه هي المرحلة الحاسمة التي يُعتمد عليها لتحقيق هدف الاجتماع. وتحتاج هذه المرحلة لعدد من المهارات الشخصية والإدارية وذلك من قبلك كمديرة للاجتماع وكذلك من قبل المشاركين.

عند ترأسك للاجتماع عليك الانتباه للأمور التالية:

- توجيه دفة الاجتماع بشكل فعال – التأكد من أن كل مجريات الاجتماع تسير في اتجاه تحقيق الهدف.
- متابعة جدول الأعمال – أي توزيع الوقت المحدد للاجتماع على بنود الاجتماع المختلفة.
- التأكد من البقاء في إطار موضوع الاجتماع وعدم الدخول في مواضيع جانبية لا تفيد الهدف.
- الاستفادة من خبرات وآراء الحضور وذلك بالتدخل في الوقت المناسب أثناء النقاش لحث الأعضاء الصامتين على المشاركة وإيقاف أولئك الذين يسترسلون ويسهبون.
- إيقاف النقاشات الجانبية المنفردة أثناء الاجتماع.
- التلخيص من وقت لآخر لمساعدة الحضور على التركيز والبقاء في محور الموضوع.
- معالجة اختلافات الآراء والخلافات الشخصية أثناء الاجتماع بشكل إيجابي.
- التأكد من أن الشخص المعني بتدوين محضر الاجتماع يتابع الموضوع بعناية ويدون الملاحظات اللازمة، وإذا لم يعين شخص لهذه المسؤولية فعلى من يرأس الاجتماع أن يقوم بتدوين النقاط الهامة بنفسه.
- التصرف بفاعلية مع أعضاء الاجتماع (العقلاني ، المتأخر عن الحضور ، الثرثار ،

الاتصال بهم شخصياً للحضور إلى مكتبك. وعليك توجيه الجلسة للوصول إلى الهدف المنشود.

أثناء الاجتماع

لقد قمت بالإعداد للاجتماع بشكل ممتاز. حددت الهدف من الاجتماع وأسماء المدعوين ووزعت الدعوات وجدول الأعمال قبل ميعاد الاجتماع بيومين على الأقل ، وتأكدت من تحضير صالة الاجتماعات، وحضرت قبل الميعاد بعشر دقائق لتتأكدي من أن كل شيء على ما يرام.

وها قد حضر كل المدعوين في الميعاد وعليك الآن افتتاح الجلسة وبدء الاجتماع. ولكي يكون اجتماعك فعالاً ويؤتي ثماره المرجوة، إليك الأسس والمبادئ والسبل والتوصيات المساعدة على ذلك.

١- افتتاح الاجتماع:

بعد الترحيب بالحضور وشكرهم على حضورهم في الميعاد، عليك تهيئة الجو وتقديم الموضوع ومن ثم الدخول فيه.

- تهيئة الجو
- تقديم الموضوع

عليك تذكير الحضور بهدف الاجتماع بتفصيل أكثر وأن تستعرضي أهم المعلومات الضرورية للاجتماع باختصار. كما يمكنك تأكيد جدول الأعمال والطريقة التي سيقام بها الاجتماع وإتاحة المجال للحضور للتعليق أو الاستفسار عن أي أمر من الأمور قبل البدء في موضوع الاجتماع.

٢- الدخول في الموضوع وسير الاجتماع

وهو أهم مرحلة للاجتماع:

هذه مرحلة المشاركة، إبداء الآراء ومناقشتها، مرحلة التفاعل بين الحضور،

ما بعد الاجتماع:

انتهاء الاجتماع قد لا يعني بالضرورة انتهاء الموضوع الذي عقد الاجتماع لأجله. فإذا كان الاجتماع قد تمخض عن اتخاذ قرارات فلا بد من تنفيذ تلك القرارات ومتابعتها بعد الاجتماع. واجتماعات حل المشكلات تضع الحلول الممكنة إلا أن الحل الفعلي لن يتم إلا في وقت لاحق. لذا فإن معظم الاجتماعات لا تكون مكتملة وناجحة إلا إذا تلتها خطوات أخرى.

ومن أهم الخطوات التي ينبغي اتخاذها بعد

الاجتماع مباشرة:

- إعداد محضر الاجتماع وتوزيع المحضر على المشاركين في الاجتماع .
- توزيع قائمة بالمهام التي تمخض عنها الاجتماع مع تحديد الشخص المسؤول عن كل مهمة والزمن المتفق عليه لإنجازها،
- الحصول على التزام بالعمل المكلف به أعضاء الاجتماع .
- .التقدم الحاصل في إنجاز المهام في مواعيدها .

- ينبغي تحديد الشخص الذي سيقوم بالمتابعة ومواعيدها وأسلوب المتابعة .

الصامت ، الفكاهي ، المعارض ، العدائي) .

المشاركة الفعالة في الاجتماعات

إن المشاركين في الاجتماع يتحملون جزءاً كبيراً من المسؤولية عن نجاحه وفعاليتها. ومن أهم عناصر التي تساهم في المشاركة الفعالة في الاجتماعات:

- التحضير الجيد للموضوع ودراسته قبل الاجتماع .

- الحضور في الميعاد المحدد للاجتماع .

- المشاركة الإيجابية بالآراء والأفكار بدون التمسك بها إذا كانت هناك أفكار أفضل .

- إعطاء الفرصة للآخرين في الكلام والإصغاء الجيد لهم وتفهم آرائهم تماماً قبل مقاطعتهم للإدلاء برأي معارض أو بديل .

- استخدام مهارات الاستيضاح والتأكيد والنقد البناء مع آراء الآخرين .

- التقيد بموضوع الاجتماع وعدم الدخول في نقاشات جانبية .

٣- إنهاء الاجتماع:

ويشمل ما يلي:

- تلخيص ما تم مناقشته والاتفاق عليه .
- الاتفاق على الخطوات اللاحقة للاجتماع وتوزيع المسؤوليات .

- شكر الحضور وإنهاء الاجتماع بنغمة إيجابية .

- التأكد من إعادة ترتيب مكان الاجتماع .

تمرين 1

الاجتماع من اجل توضيح موقف الحزب

طلب من الأحزاب السياسية أثناء إصلاح النظام الانتخابي تحديد مواقفها تجاه الكوتا النسوية، تم استدعاؤك وعضوات أخريات في حزبك لحضور هذا الاجتماع. رغم علمك أن هناك مواقف متباينة من المجتمعين تجاه هذا الموضوع.

كيف ستحضرن وتهيئن لهذا الاجتماع؟ كيف

ستشاركن بفعالية للخروج بإجماع؟

- 1) التعرف إلى مهارات الإعداد والتحضير والتهيئة للاجتماع
- 2) المشاركة الفاعلة في الاجتماعات تلبية التوجهات

أهداف
التمرين

تمرين 2

ترأس الاجتماعات

بمناسبة 8 مارس يوم المرأة العالمي قررت الأحزاب السياسية ان ترأس إحدى عضواتها الاجتماع التنظيمي الشهري. اعتبرن أنفسكن العضوات المختارات لترؤس الاجتماع التنظيمي. كيف تعددن وترأس الاجتماع؟

- 1) معرفة الفرق بين ترأس الاجتماع والمشاركة فيه؟

أهداف
التمرين



الوحدة التدريبية رقم 5

إدارة فريق العمل

تعريف الفريق:

ان السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما، هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأهمية القصوى عند أعضائه، قد يكون الأعضاء شخصيات مؤثرة ذوي مهارات تخصصية ومتطورة. ويلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً وبالإجماع.

فوائد فريق العمل:

يؤدي العمل داخل فريق إلى فوائد لكل من أعضاء الفريق والجهة أو الإدارة التي يعملون بها والتعاون هو الفائدة الأساسية - يرغب الأعضاء في العمل معاً بالتعاون مع بعضهم البعض من أجل مصلحة الفريق، لذلك وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون لامعاً وناجحاً فتقل المنافسة الفردية، ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية ويدركون أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، تتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وبين الإدارات الواحدة وبذلك يكون للتعاون فائدة.

هناك أيضاً الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد والمواهب والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق. كما تتوحد عملية اتخاذ القرارات حيث تتخذ القرارات في آن واحد فتتخذ القرارات بالإجماع وعادة تكون أفضل من القرار المنفرد.

إن من يملكون المسؤولية عن القرارات

والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح. أما الجودة فهي أهم ما يميز العمل ضمن فريق حيث يشعر أعضاء الفريق بأنهم جزء من نشاط الفريق فيجتهدون لإظهار قوة الفريق ونجاحه.

دورك في بناء فريق فعال:

إذا كنت ترغبين في بناء فريق عمل فعال قادر على إدارة دفعة عمل قطاعك النسائي فعليك اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وانجاز المهام - إن الدعم والمساعدة والتوجيه المستمر لأعضاء الفريق يساعد على تعزيز الانتماء إلى الفريق، ويرتبط أسلوب المشاركة بالإجابة على العديد من التساؤلات مثل:

- هل تتواجدين دوماً عندما يحتاج إليك أعضاء فريق العمل؟
- هل تعترفين بإنجازات أي من أعضاء فريقك وجهوده؟
- هل تثنين على هذه الجهود علانية أو تنتقدينها بهدوء وإيجابية؟
- هل تشجعين مساهمات أي من أعضاء الفريق؟

آلية بناء الفريق:

في فريق يعمل بفاعلية ويؤدي أعضاؤه أدوارهم بتناسق تتحقق الأهداف التي يحددها بسهولة ويسر- ولتحققي ذلك يجب أن يمر بناء هذا الفريق بعدة مراحل هي:

الدعم:

دعم عضو من أعضاء الفريق هو أمر يفوق بكثير مجرد تأييد وجهة نظره في حالة الاتفاق معه بل تقديمه في حالة الاختلاف معه الدعم والتشجيع حيث يساهم ذلك في تعزيز ثقته بنفسه وبك كرئيسة للفريق وإدراكه بأن آراءه

هي محل اعتبارها كانت.

المواجهة:

وما يحدث بين أعضائها أثناء العمل التقييم المستمر لطبيعة العلاقات بين الأعضاء ومدى توازنها مع الأدوار المحددة لكل عضو منهم- إن عملية المعالجة تساعد على التقييم الصحيح لسلوك الأعضاء وأدائه بما يساهم في انجازه لمهامه بنجاح.

الاستماع:

يحتاج كل عضو من أعضاء الفريق إلى الاستماع إليه والى آرائه ومقترحاته - لذا يجب وضع أولوية لأهمية استماع الأعضاء لبعضهم البعض وانفتاحهم على آراء الآخرين واحترامها.

الصراع داخل الفريق:

لمعالجة الصراع داخل الفريق سمات عدة:

- الصراع الطبيعي: يرى أعضاء الفريق أن الصراع والاختلاف وتشجيع الآراء المختلفة هي أشياء من المؤكد وقوعها في المجموعات النشطة الناجحة فحيث يوجد الإبداع توجد احتمالات ظهور الصراع.

- حل الصراع من خلال الوضوح: يتم التعامل مع الصراع بشكل طبيعي من خلال المناقشة الصريحة والتركيز على أوجه الخلاف ومناقشتها وتقريب وجهات النظر.

- يقع الصراع حول الموضوعات وليس حول الأشخاص: قد يشكل الأعضاء أحزاباً متصارعة ولكنهم ليسوا موضوع الصراع ولا يكون العضو هو الهدف ولا يسعى المتصارعون إلى إلحاق الهزائم ببعضهم البعض، فما يهم هو الموضوعات والمفاهيم حول تلك الموضوعات وليس الأشخاص المشاركون فيه.

- يتضمن الصراع البحث عن البدائل: لا يبحث المتصارعون داخل الفريق عن المذنب لإلقاء اللوم عليه بل الموضوع المختلف حوله وإيجاد البدائل المناسبة التي تساعد على

يظهر أحياناً سلوك فردي مخالف لأحد أعضاء الفريق قد يضر بنجاح الفريق أو يؤخر تحقيق أهدافه- لذا يجب عليك كقائد للفريق بمواجهة هذا السلوك وتعديله فالمواجهة البناءة تساعد على بناء التعامل بشفافية بين الأعضاء.

حماية حق إبداء الرأي:

قد يظهر بعض أعضاء الفريق ثقة أقل بأنفسهم أو عدم القدرة عن التعبير عن آرائهم بحرية، فعليك كرئيس للفريق حماية حقهم في التعبير عن وجهة نظرهم وتشجيعهم ومنع احتكار البعض للكلام على حساب البعض الآخر.

الوساطة:

يصبح تدخل رئيس الفريق حتماً لتوضيح بعض الأمور أو فض النزاع الذي قد يحدث أثناء النقاش وإعطاء الفرصة لمناقشة نقاط الاختلاف ودفع المناقشة لتصبح أكثر ايجابية.

التنسيق:

عندما يجد أعضاء الفريق أنفسهم مغمورين في التفاصيل ووجهات النظر المتعددة تصبح النتيجة: الارتباك وازدياد التساؤلات حول النتائج، لذا فإن التلخيص الجيد يعيد الثقة للمجموعة ويكشف العديد من النقاط التي يمكن استخلاصها.

مراقبة سير العمليات:

يقصد بها معالجة تفاعلات المجموعة

وأولى خطوات تكوين فريق العمل الاختيار ” على من يقع الاختيار ” هي تحديد الصفات التي يجب توافرها في من سينضم إلى فريق عملك والتي تتلخص أهمها في:

١. القدرة على الحوار وإدارته.
٢. أن يكن معروفات لدى الجماهير في الدائرة المرشحة .
٣. أن يتمتعن باللباقة والانتماء للحزب والولاء للمرشحة .
٤. لديهن خبرات سابقة.
٥. القدرة على الاتصال .
٦. قوة الشخصية والقدرة على الإقناع

(تمرين ١-٥ /

تشكيل فريق الحملة الانتخابية ١٥ دقيقة)

إنهاء هذا الصراع.

• حل الصراع هو اهتمام بالحاضر: يجب التركيز حول ما يحدث في المجموعة حالياً وليس الاختلاف سابقاً أو السلوكيات السابقة - فما يهم هو ما يجب فعله الآن لحل الصراع.

• الصراع موضوع يتعلق بالمجموعة ككل: يجب أن تكون الاختلافات التي تؤثر على أعضاء معينين من الفريق تتعامل معها المجموعة ككل لأنها قد تؤثر على عمل الفريق وتؤخر إنجازاته.

عندما ينشأ الصراع تذكري:

١. أن كلاً من طرفي الصراع له وجهة نظر يراها مقبولة.

٢. أن الشعور بعدم الارتياح قد يطغى على طرفي الصراع معاً وفي نفس الوقت.

٣. أن طرفي الصراع عادة ما يكون لديهما استعداد مبدئي لقبول الحلول التي ستقدمينها لحل الصراع.

٤. من الحكمة الالتزام بموضوع الصراع وتجنب الجدل الشخصي.

٥. غالباً ما يكون المستقبل أساساً لأي نقاش - عليك أن تؤكد ما يمكن عمله كبداية حالة لفض الصراع القائم.

أهمية العمل الجماعي وكيفية تكوين فريق عمل ناجح لإدارة الحملات الانتخابية:-

إذا أسندت إليك مهام إدارة حملة انتخابية في إحدى دوائر انتخابات القادمة فعليك اتباع خطوات هامة لتكوين فريق العمل الذي سيسانئك في هذه المهمة حيث لا بد من وجود انسجام وتوافق بينك وبين مجموعة العمل التي ستقومين بقيادتها.

الوحدة التدريبية رقم 6

صنع القرار



ما هو القرار؟

هو الاختيار الحذر والدقيق لإحدى البدائل من بين بديل أو أكثر من مجموعة البدائل بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرغوبة— حيث يعبر القرار عن الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين.

إن الاختلاف الأساسي الذي يميز بينك كمسؤولة في حزبك وباقي عضوات الحزب هو نوع وعدد القرارات التي تتخذينها وفي الحقيقة يمكننا القول: إن الإدارة هي اتخاذ القرارات.

وسواء كانت القرارات سهلة أم صعبة فإنها تغيير للشكل الذي سيكون عليه المستقبل. وتتضمن القرارات الحكم على الأمور، المبنى على الفهم، ولذا فإنه كلما زاد فهمك للأمور كلما زادت فرصتك في أن يكون حكمك سليماً كما أن القيادة الناجحة تعني قرارات صائبة. عندما نفكر في كلمة قرارات فإن تفكيرنا ينحصر في تلك القرارات التي تتصف بصعوبة اتخاذها، وعندما نكون بصدد اتخاذ قرار صعب مبني على مشكلة ما، فمن المستحسن أن نتروى في التفكير فيها ونعمل على حلها بأسلوب منظم، إلا أن أغلب القرارات ليست من هذا النوع كما أنه ليس من الضروري أن تكون نتيجة لمشكلة.

نحن جميعاً نقوم باتخاذ قرارات صغيرة وسهلة طوال الوقت إلا أن هناك بعض القرارات التي تتسم بالصعوبة والتعقيد إضافة إلى أن الطريقة التي نصل بها إلى القرارات تختلف تبعاً للهدف من القرار والمشكلة التي يعالجها هذا القرار والنمط المتبع في الإدارة.

ويفضل البعض أن يجعل أعضاء الفرق التابعة لإشرافهم يشاركونهم في كل

القرارات التي يتخذونها وقد ينجح هذا المدخل الديمقراطي مع بعض المجموعات لأن المشاركة تؤدي إلى التحفيز ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى عدم المغالاة أحياناً في اتباعه لأنه قد يؤدي إلى إطالة مدة الاتفاق عليه .

القرارات الجيدة والقرارات السيئة:

يتخذ الكثير من الأفراد العديد من القرارات سواء في العمل أو المنزل ثم تنتهي كثيراً منها بالنجاح ولكن سيكون دائماً البعض الذي يثبت أنه أقل من مقبول، فقد تكون هناك العديد من القرارات التي تعمل جيداً أو تحل المشكلة ولكن قد تعمل بعض القرارات بأسلوب أفضل من البعض الآخر، فعلى سبيل المثال قد تكون:

- أسهل في التنفيذ.
- أكثر قبولاً للأشخاص المعنيين.
- تتماشى أكثر مع سياسة الحزب.
- من المتوقع أن تخلق آثاراً جانبية أقل.
- من المتوقع أن تحقق مكاسب مادية أكثر.

إن القرار الجيد يجب أن يكون القرار الأمثل الذي يحقق الحد الأدنى من الأهداف على الأقل.

خطوات صنع القرار:

١. التعبير عن الموضوع أو المشكلة:

من المستحيل أن تعمل على صنع قرار جاد قبل أن يصبح الموضوع الذي أنت بصدد واضحاً لك تماماً فكثير ما يصبح الموضوع بسيطاً وواضحاً إلا أن العديد من الموضوعات يكون معقداً ويتضمن كثيراً من الجوانب التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

أهمية التعبير الكتابي:

في بعض الأحيان يحتاج الأمر إلى التعبير

- **يجب :**
- أي أن عدم تحقيق الهدف يعني أن القرار سيئ .
- **يريد:**
- أمور هامة ولكن ليس من الضروري تحقيقها .
- **يود:**
- أمور يكون من الظريف تحقيقها ولكنها في الحقيقة ليست ذات أهمية كبيرة .
- **القيود :**

وهي الأمور التي تحد من حركتنا والأحكام التي تقيد خياراتنا عندما نقوم بالتفكير في حلول للمشكلات وفي التوصل إلى القرارات، ويمكن تفصيل بعض هذه القيود في:

- **مطالب ومتطلبات رئيس العمل.**
- **مطالب ومتطلبات فريق العمل.**
- **عدم توفر البيانات والمعلومات.**
- **الافتقار إلى بعض الموارد.**
- **حدود السلطة.**
- **قيود التكلفة.**
- **قيود بسبب قصور في القدرات.**
- **قيود مادية.**

٣. إيجاد الخيار الصحيح:

وتتكون هذه المرحلة من نقطتين أساسيتين هما:

- **جمع المعلومات:**

تختلف طبيعة المعلومات من مشكلة إلى أخرى فقد تكون معلومات شفاهية، تقارير مكتوبة، إحصائيات، رسائل أو مذكرات، ملصقات إعلانية، وتتنوع مصادر المعلومات ما بين إدارة، فريق العمل، قواعد بيانات، منشورات خارجية، معلومات إدارية....

- **تقييم الخيارات:**
- وتتكون عملية تقييم الخيارات من ثلاثة

الكتابي عن الموضوع حيث يجبرك ذلك على التفكير ويوفر لك بيانا واضحا تستطيعين التركيز عليه، كما أنه يساعدك على رؤية موقع الصعوبات الرئيسة.

وأهم النقاط التي يجب أخذها في الاعتبار:

- **متى كان أول ظهور للموضوع.**
- **ما هي أهم عناصره وأمن هم أطرافه؟**
- **النتائج المتوقعة في حالة عدم معالجته.**
- **أي حقائق أخرى لها صلة به.**

إن التعبير عن موضوع المشكلة يساعد على وضوحها ورؤيتها من زاوية أخرى قد تؤدي إلى الوصول إلى قرارات أفضل.

٢. تحديد الأهداف:

يجب على صانع القرار أن يكون واضحا بالنسبة للنتيجة التي يرغب في الوصول إليها ليكون القرار الذي يتخذه فعالا . وينتج عن وجود أهداف منطقية واضحة نتيجتان هامتان:

- **أن تعرفي ما تحاولين تحقيقه**
- **فتمكين من التركيز عليه كما تقل فرصة الانحراف عنه.**
- **تتمكنين من قياس مدى نجاحك بعد أن تكوني صنعتِ ونفذتِ القرار.**

الأهداف الموزونة:

هي الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها بعد ترتيبها حسب أهميتها حيث يمكن إعطاء كل هدف وزناً معيناً يعبر عن أهميته عند صنع القرار وقد توصل صانعو القرارات إلى أن هناك تعبيرات واقعية وسلسلة يمكن أن تعبر عن أهمية الهدف هي:

أجزاء هي:

- أ - إعداد كشف بالخيارات المتاحة .
- ب - التفكير في المستقبل ودراسة الآثار المتوقعة وما قد يتضمنه كل خيار .
- ج - القيام باختيار البديل المناسب .

٦. تأكيد وإيصال القرار:

هل تعلمين مدى السلطة المخولة لك في اتخاذ القرارات؟ ربما يكون من الحكمة أن تراجعى وصف وظيفتك والمستندات الخاصة بتوزيع الأدوار والمسؤوليات. كما يجب أن تفكري في إيصال قرارك عن طريق طرح الأسئلة التالية على نفسك:

- من الذي ستخبرينه؟ متى وكيف؟
- ما هو مقدار المعلومات التي ستخبرينهم بها؟
- هل ستعطينهم جميعاً نفس القدر من التفاصيل والتفسيرات؟
- هل ستتبعين نفس الأسلوب في إخبارهم جميعاً؟

إعداد خطة التنفيذ:

كلما زادت أهمية القرارات التي يتم اتخاذها تطلب الأمر اتباع خطة تنفيذ منظمة ومحكمة تتضمن العديد من الإجراءات التي يمكن ترتيبها على النحو التالي:

المرحلة الأولى:

ما هي الإجراءات الرئيسية المطلوبة .

المرحلة الثانية:

متى وبأي ترتيب؟

المرحلة الثالثة:

ما هي فترة كل منها؟

المرحلة الرابعة:

من؟ وكيف؟

٧. تقييم النتائج:

تأخذ هذه المرحلة النقاط التالية في

٤. صنع القرار:

هنا تصبح عملية صنع القرار سهلة وبسيطة ، فإذا كنت ما تزالين غير قادرة على الاختيار بين بدائل الحلول للمشكلة فإن أحد الأساليب للخروج من هذا المأزق هو القيام بمناظرة مع أحد أصدقائك للدفاع عن أحد الخيارات فيتم اختيار الخيار الأكثر قوة في الدفاع عنه.

٥. الإعداد لتنفيذ القرار:

لقد وصلت للنقطة التي يجب أن يبدأ فيها تطبيق القرار، ولكن لا تزال أمامك عدة نقاط للتفكير فيها:

القدرة على جعل العمل ينفذ. إن صنع القرار شيء والعمل على تنفيذه شيء آخر ولا تتساوى قدرات الأفراد على تنفيذ العمل حيث يكون البعض أكثر كفاءة من البعض الآخر ، فما هو سبب ذلك؟ قد يكون السبب مزيجاً من العوامل التالية:

- أ- شخصية وخبرة ومهارات الفرد.
- ب- ثقافة المحيط الذي يعملون فيه.
- ت- المطالب التي يفرضها الموقف المعين الذي يواجهونه.

التعرف والتغلب على المخاطر:

قد يبدو أن وقت التفكير في المخاطر قد فات، خاصة وأن القرار قد اتخذ بالفعل إلا أنه في الوضع الحالي فإن المخاطر هي الأخطار أو الآثار الجانبية الضارة التي قد تنتج عن

– لا بد أن يكون له هدف واقعي ومحدد، فإذا سلّمنا بان لكل قرار هدفاً محدداً وواقعياً فلماذا كان من الضروري تحديد تلك الأهداف بوضوح قبل البدء في عملية اتخاذ القرارات؟
إن السبب الأول لتحديد هدف القرار هو تركيز الاهتمام على المشكلة الحقيقية، وذلك من أجل التوصل إلى حلول بديلة.

والسبب الثاني لتحديد هدف القرار هو: ضمان أن كل فرد له علاقة بالقرار قد وافق على الهدف المحدد للقرار.

والسبب الثالث لتحديد هدف القرار هو: قياس النتائج التي يراد تحقيقها قياساً كمياً.

• الخطوة الثانية:

حللي طبيعة القرار:
لتحليل طبيعة القرار يجب أن نجد الإجابة على سؤاليين هامين:

• السؤال الأول:

هل القرار يقع ضمن سلطتي، وضمن قدرتي على اتخاذه؟
إذا لم تكن الإجابة بنعم، ففي سلطة من اتخاذ القرار؟

ومن الذي ينبغي أن يتخذ القرار؟

وعندئذ تكون المرحلة الثانية:

اجمعي كل المعلومات المتصلة بالموضوع، فكثيراً ما يجري اتخاذ القرارات على أساس بعض وليس كل المعلومات المطلوبة، ولا شك أن افتقار تلك القرارات إلى باقي المعلومات المطلوبة يجعل القرار أقل كفاءة وفاعلية.

وهكذا فإن الحصول على المعلومات المطلوبة يقتضي منا عمل قائمة المعلومات

الاعتبار:

- ما هو المدى الذي استمر فيه القرار فعلاً؟
- إذا كانت الفوائد التي نتجت عن القرار قد بررت الوقت والجهد اللذين استنفدا في صنعه.
- إذا كان قد نتج عن القرار بعض الفوائد التي لم نتبأ بها.
- هل من الممكن أن نتخذ نفس القرار مرة أخرى؟

اتخاذ القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرارات الإدارية هي عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل بعد دراسة وتحليل وتفكير، وتتعلق هذه العملية بالمستقبل أساساً.

ويرتبط اتخاذ القرارات الإدارية بنوعين من المواقف:

- إما مواقف ترى فيها إدارة الحزب فرصاً للتطوير أو التوسع.
- وإما مواقف تكشف عن نواحي نقص أو أوجه ضعف معينة تحتاج إلى علاج.

الخطوات الخمس لاتخاذ القرارات الإدارية:

تكتشف كثير من القياديات أن بإمكانهن أن يزدن من كفاءة وفعالية قراراتهن إذا هن اتبعن في اتخاذها أسلوباً نظامياً ومنطقياً، وبرغم وجود كثير من الأساليب التي يمكن اتباعها في هذا المجال فإننا سنحاول أن نقدم موجزاً لمنهج من خمس خطوات في اتخاذ القرارات وسنتناوله خطوة بخطوة على التوالي:

• الخطوة الأولى:

حددي الهدف من اتخاذ القرار:
إن كل قرار – استراتيجياً كان أم تكتيكياً

الناقصة التي يتطلب اتخاذ القرار ومعرفتها . إن الوقت الذي نخصصه لجمع المعلومات المتصلة بالموضوع لا بد وأن يزيد من كفاءة القرار . ولعلك تستطيعين أن تتذكرين بعض الحالات التي خرج فيها القرار ضعيفاً بسبب نقص المعلومات التي بني عليها هذا القرار .

ويقول معظم المديرين إنهم يبحثون عن الحقائق اللازمة لتحليل طبيعة القرار . فإلى أي حد يمكنهم الاعتماد على آراء الآخرين؟

إن استشارة أهل الخبرة تمثل مصدراً هاماً للمعلومات التي يمكن للمدير أن يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، ولكن من الضروري دائماً تقييم تلك الأفكار والمعلومات، ومن المفيد في هذا الشأن طلب البيانات التي تدعم وجهة النظر التي يراها أهل الخبرة .

• السؤال الثاني:

كيف ينبغي اتخاذ القرار؟ ومن الذي يجب

استشارته خلال عملية اتخاذ القرار؟

لقد وجد كثير من متخذي القرار أن اتباع الطريقة التالية يسهل عليهم مهمة الإجابة على هذه الأسئلة .

إن أي قرار يمكن النظر إليه في ضوء عاملين نسميهما عامل "السلامة" وعامل "القبول" ويستخدم عامل "السلامة" لتصوير مدى أهمية أن يكون القرار سليماً بالنسبة للفرع . وكمثال على قرار يكون فيه عامل "السلامة" ذا أهمية مرتفعة، حالة اختيار نوع من المعادن لصنع غرفة الاحتراق الداخلي لأحد محركات الطائرات، فالاختيار السليم هنا ذو أهمية قصوى بالنسبة لمصنع الطائرات .

وكمثال على قرار يكون فيه عامل "السلامة" ذا أهمية منخفضة، حالة اختيار نوع من ورق الكرتون، فمثل هذا القرار لا تكون له إلا أهمية

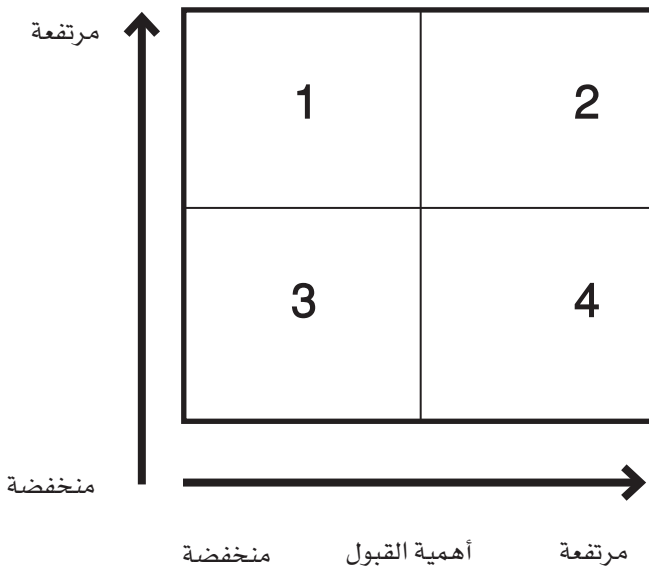
ضئيلة نسبياً .

ماذا تفعلين عند القبول؟

طالما أن القرار يؤثر على كثير من الأفراد العاملين في الفرع فإن تنفيذ القرار يتطلب الحصول على قبول وتعاون هؤلاء الأفراد . على ذلك فإن عامل "القبول" يعني مدى اعتماد التنفيذ الناجح للقرار على تعاون الأفراد داخل الفرع . وهكذا فإن القرار يمكن النظر إليه في ضوء هذين العاملين .

ويمكن إيضاح هذين العاملين عن طريق رسم المصفوفة التالية والتي يمثل الأحداث الرأسي فيها "عامل السلامة" بينما يمثل الأحداث الأفقي لها "عامل القبول" .

ويمكننا أن نجد لأي قرار مكاناً في هذه المصفوفة .



(مصفوفة السلامة والأمن)

حول الموضوع. وعليك، أيضاً استشارة الخبراء في هذا المجال. كما يمكنك أن تستعيني ببعض الأساليب التي تساعدك على اتخاذ قرار سليم. أي إن اهتمامك ينصب أساساً على النواحي الفنية.

أما إذا كان القرار في المنطقة رقم (٤) بمعنى أن العنصر الهام في القرار هو "القبول" وليس "السلامة" فإن واجبك كمتخذاً قرار هو أن إشراك جميع من يتأثرون بمثل هذا القرار في المناقشة في سبيل التوصل إلى موافقة جماعية في التصرف على نحو معين.

أما القرار الذي يقع في المنطقة رقم (٣) أي القرار الذي لا تكون فيه لأي من "السلامة" أو "القبول" أهمية، فإنك تستطيعين اتخاذ القرار بمفردك، أي أن الأمر لا يتطلب استشارة الخبراء أو الحصول على الموافقة من الجماعة.

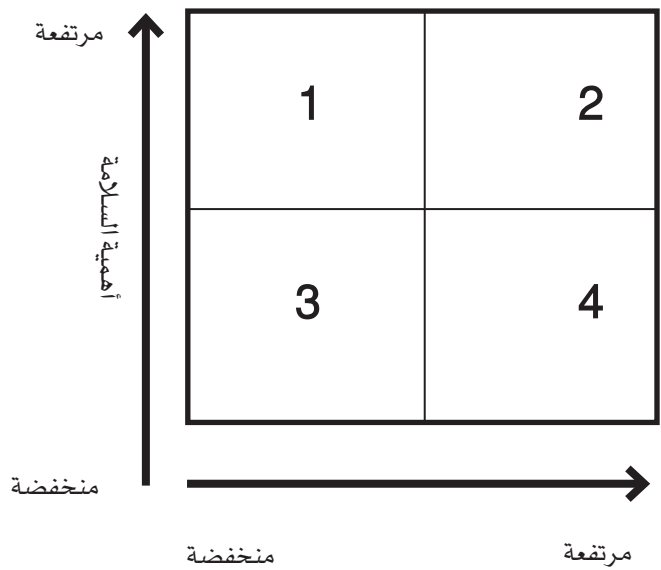
وتمثل القرارات التي تقع في المنطقة رقم (٢) أصعب القرارات التي يكون عليك اتخاذها. إذ أن أهمية كل من عاملتي "السلامة" و "القبول" تكون مرتفعة ولذلك يجب ضم أو توحيد كل من الطريقتين المستخدمتين في قرارات المنطقتين (١)، (٤). وواضح أن القرارات التي تقع في المنطقة رقم (٢) تمثل أصعب مهامك حيث يعتمد نجاح القرار على الروح المعنوية وعلى كفاءة المدير وعلى درجة الثقة المتبادلة بين أفراد المجموعة التي يستشيرها متخذ القرار وكذلك على مدى الصراحة التي تسود تلك الاجتماعات.

والخلاصة:

في المنطقة رقم (١): يتم اتخاذ القرار باستشارة الخبراء الفنيين.

في المنطقة رقم (٤): من الضروري

فعلى سبيل المثال فإن القرار الذي تكون فيه أهمية عامل "السلامة" مرتفعة بينما تكون أهمية عامل "القبول" منخفضة يمكن أن يوضع في المنطقة رقم (١) القرار الذي تكون فيه أهمية كل من عاملتي "السلامة" و "القبول" مرتفعة في المنطقة رقم (٢) ... وهكذا.



(مصنوفة السلامة والأمن)

ولكن لماذا يجب تحليل أهمية كل من "سلامة" و "قبول" القرار؟

من الضروري إجراء هذا التحليل، لأن طريقة اتخاذ القرار سوف تختلف بحسب الأهمية النسبية لكل من "السلامة" و "القبول".

إذا كان القرار يقع في المنطقة (١) فإن هذا يعني أن المستوى الفني للقرار له أهمية كبيرة، ولكن القبول ليس على هذه الدرجة من الأهمية.

وعند اتخاذ قرار من هذا النوع يجب على عليك أن تطلعي على المعلومات المتاحة

ولكن من الضروري البحث عن حلول
ابتكاريه وخلقاً للقرارات التي تقع في
المناطق الأخرى من المصنوفة، فلماذا؟

أولاً:

لأن الحل الذي قد يبدو بديهياً
قد لا يكون جيداً بدرجة تجعل القرار
فعالاً.

ثانياً:

قد تنتج ميزة تنافسية من
العثور على حل ابتكاري وغير تقليدي.
ومن الأساليب التي يمكن استخدامها
للوصول إلى بدائل حلول عديدة وابتكارية
هو أسلوب التفكير أو العصف الذهني
وهو أسلوب لابتكار أفكار خلاقة عن
طريق المناقشة الجماعية، ومن الأفضل
أن تضم الجماعة عدداً لا يتجاوز اثني
عشر عضواً يزودون بمعلومات حول
المشكلة قبل أن تبدأ الجماعة عملها.

ويجب تشجيع الأفكار الجريئة على
الظهور حتى لو بدت شاذة أو متطرفة،
إلا أن على أعضاء الجماعة أن يلتزموا
بعدم تقييم أية فكرة خلال اجتماعات
التفكير. وتستمر اجتماعات التفكير من
٣٠ إلى ٤٥ دقيقة.

ويمكن تقسيم عملية التفكير أو
العصف الذهني إلى ثلاث مراحل هي:

١. صياغة أو تعيين هدف القرار.

٢. اجتماعات التفكير ذاتها.

٣. تقييم الأفكار.

ومما يساعد على نجاح عملية التفكير
والعصف الذهني، أن تتم كل مرحلة من
المراحل الثلاث منفصلة.

إن رد الفعل الإنساني الطبيعي ضد
أفكار الآخرين هو إحدى العقبات أمام
أسلوب التفكير، وكلنا نفعل ذلك، فإذا
طرح شخص ما فكرة أو اقتراحاً للبحث

إشراك الأفراد الذين يتأثرون في عملية
اتخاذ القرار.

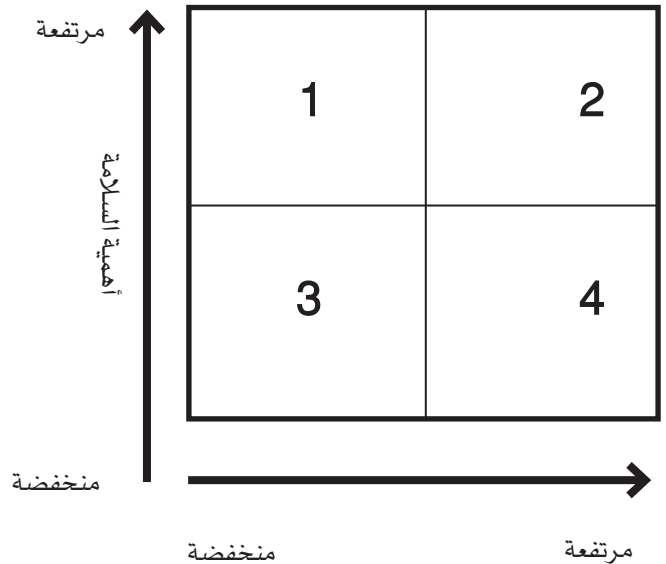
في المنطق رقم (٣): يمكن اتخاذ القرار
بدون عقد أية اجتماعات.

في المنطق رقم (٢): من الضروري دمج
الطريقتين المستخدمتين في كل من المنطق
رقم (١) والمنطق رقم (٤).

• الخطوة الثالثة:

ابتكاري حلولاً بديلة:

لقد اتضح لنا أن القرار الذي يقع في
المنطق رقم (٣) هو القرار الذي تكون فيه
أهمية كل من "سلامة" و "قبول" القرار
منخفضة، وواضح أنه لا ضرورة لأن تضيع
الإدارة جانباً كبيراً من وقتها في مثل هذا النوع
من القرارات.



(مصنوفة السلامة والأمن)

وتشمل هذه المرحلة الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. من الذي سيقوم بمتابعة تقديم القرار؟
٢. ما هي ردود الأفعال المتوقعة للقرار؟ وما الذي يمكن عمله للإقلال منها؟
٣. إذا كان هناك احتمال أن تظهر الحاجة إلى اتخاذ نفس القرار مرة أخرى، فما الذي يمكن عمله للتنبؤ بذلك؟

خطوة هامة مكملة لمتابعة نتائج القرار

- ✓ إجمعي معلومات أثناء التنفيذ .
- ✓ تابعي إرجاع الأثر.
- ✓ اتخذي الإجراءات التعديلية التصحيحية عند الضرورة.

بعض الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات

١- عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئاً:

يقال بأن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الاعتراف به. وهذا يحدث غالباً بسبب تدخلنا النفسي بقراراتنا، إذ أن في كل قرار نتخذه جزءاً منا، ونشعر بأن القرار السيئ سوف ينعكس على شخصيتنا بالسوء. ولكن متخذ القرار القوي والواثق بقدراته هو من يعترف بخطئه بدلاً من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليماً.

٢- التردد:

وهذا يحدث غالباً عندما يكون صانع القرار غير آمن أو غير مطمئن، لخوفه من الخطأ ومن عواقبه. والتردد نتيجة للبحث المستمر عن معلومات إضافية لجعل عملية صنع القرار سهلة. وبينما لا ينصح أحد أن

والمناقشة، فإننا في الغالب نفكر في أسباب ومبررات تجعل الفكرة وعلى المجموعة بأكملها مجرد قتل الفكرة، وإنما يمتد إلى القضاء على أية أفكار أو اقتراحات أخرى كان يمكن أن تتولد عنها. ولهذا السبب، من الضروري تدريب جماعات التفكير على تحاشي وضع العقبات أمام الآخرين خلال اجتماعات التفكير والعصف الذهني.

• الخطوة الرابعة:

اختاري من بين البدائل:

هناك كثير من الطرق التي يمكن الاستعانة بها عند قيامنا بالاختيار، وبعض هذه الطرق يعتمد على بحوث العمليات والمحاكاة وغيرها من علوم الإدارة، وقد يتطلب الأمر الاستعانة بالأخصائيين أو استخدام الحاسبات الإلكترونية. ومع ذلك - فإنه في معظم الحالات - يتم الاختيار على أساس الخبرة السابقة لمتخذ القرار. وهذه هي الطريقة الأكثر شيوعاً في اتخاذ القرارات، وهي تتطلب دراسة الحلول البديلة والاختيار منها بناءً على تجاربه وخبراته السابقة.

• الخطوة الخامسة:

اختبار وتنفيذ القرار:

الخطوة الخامسة في عملية اتخاذ القرارات هي تنفيذ القرار، فالقرار لا يصبح فعالاً من الناحية العملية - إلا إذا تم تنفيذه بطريقة مرضية. لذلك يجب عند اتخاذ القرار تنظيم وتخطيط عملية التنفيذ. وتعتمد عملية التنظيم والتخطيط للتنفيذ على حجم وأهمية القرار وعدد الأفراد الذين يؤثر عليهم، وأيضاً على الوقت المتاح قبل البدء في التنفيذ.

الموقف بأن يعاد النظر في القرار مع الرئيس قبل إخراجها بشكله النهائي. هذا لا يعني أن علينا مراجعة كل قرار مع الإدارة العليا، ولكن بكل تأكيد في تلك القرارات التي يمكن أن تكون لها مضاعفات هنا أو هناك، أو المواقف الاستثنائية التي تجب مناقشتها.

٦- عدم الثناء حيث يستوجب الثناء:

عندما يصنع المسؤولون قراراتهم فإنهم يفعلون ذلك بمساعدة الآخرين لهم (كما ينبغي على الأقل). ولكن لأن متخذ القرار يعلن عن القرارات فإن الشكر والتتويه يذهبان إليه، إلا إذا قام بنفسه بالثناء على من يستحق الثناء. فالمرؤوسون يكرهون مساعدة المدير على صنع قرارات جيدة إذا لم يعد عليهم الأمر بتقدير أو ثناء.

(تمرين ٦-١ / قرارات عاجلة ١٥ دقيقة)

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

- **عوامل البيئة الخارجية:** وتتمثل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي يعمل فيها متخذ القرار والتي لا تخضع لسيطرته بل يخضع هو لضغوطها مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية.

- **العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية:**

مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة.

- **عوامل البيئة الداخلية:** عدم وجود المعلومات داخل الحزب يفيد

يتخذ قرارات سريعة، إلا أن صانعي القرار يعرفون متى يتوقفون عن البحث عن حقائق إضافية والقيام باتخاذ قرار. ولهذا فإن العمل تحت قيادة مترددة وغير حاسمة يمكن أن يكون محبطاً للمرؤوسين.

٣- **العمل من منطلق أن اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء:**

وهذا عكس الخطأ الثاني المذكور هنا فبعض المديرين يخافون من أن يقال عنهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين يلجأون إلى اتخاذ قرارات بسرعة على أساس أنه "ينبغي عليهم أن يفعلوا شيئاً". من الواضح أن هذا المدخل عموماً يعني أن نتجاوز الخطوات الموصى بها.

٤- **الافتراض أن الناس يفكرون دائماً بمنطقية:**

كثير من متخذي القرار يخذعون بهذا المفهوم الخاطئ.

إذ ربما يبدو أن كل شيء منطقي وعقلاني بالنسبة للمدير ولكن هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار سيرون الأمور بشكل مختلف.

هذا يمكن أن يكون محبطاً لمن يتخذ القرار مما سيزيد من مقدار المستوي الانفعالي للموقف، ومن المستحسن دوماً أن تضعي نفسك مكان الآخرين، وهذا صعب أحياناً، وتحاولي أن تري القرار من وجهة نظرهم. فإذا وجدت صعوبة في القيام بذلك فاسألهم كيف يرون القرار ويصفونه لك؟

٥- **نسيان الحصول على موافقة من الإدارة العليا:**

أثناء عملية صنع القرار يسهل النظر إلى الأسفل، ولكن ينبغي أن تتذكر دائماً أن لنا رؤساء ونحن مسؤولون أمامهم وانهم يتأثرون بالقرارات التي نتخذها. فإذا اتخذنا قراراً ونقضته الإدارة العليا فإن مركزنا يضعف في عيون من يعملون معنا. ويمكن تجنب هذا

يتطلب الأمر اتخاذ قرار على درجة كبيرة من الأهمية.

٢ - تعلّمي من خبراتك السابقة:

أحرص على أن تتعلمي وتستفيدي من أخطائك وقراراتك غير الصائبة التي سبق وأن اتخذتها في الماضي، وعليك أيضاً أن تتعلمي من النجاحات التي حققتها.

٣ - عليك باستشارة الخبراء:

إلجئي إلى طلب المساعدة والعون من بعض الخبراء الذين يحظون بإعجابك، والذين تثقين في أحكامهم، وحاولي أن تتعلمي منهم كيف يصنعون قراراتهم. لكن عليك أن تأخذي في الاعتبار أن وجهة نظر الخبراء قد تكون ذات عون كبير وفائدة، لكنها ليست بالضرورة الإجابة النهائية الشافية التي تسعين للحصول عليها.

٤ - تخيّلِي أنك شخص آخر:

حاولي أن تتظري للموقف من وجهة نظر شخص آخر، أو من زاوية مختلفة، فذلك سوف يزيد من الخيارات المتاحة أمامك. وبوجه عام فلكل مشكلة وجهات نظر ثلاث: وجهة نظرك أنت، وجهة نظر شخص آخر ووجهة النظر الصائبة.

٥ - لا تكوني متحيزة:

تجنّبي إصدار أحكام قائمة على أحاسيسك، ومشاعرك نحو شخص ما، فعليك أن تدرسي وجهات النظر المختلفة بصورة لا تحيز فيها.

متخذ القرار بشكل جيد، عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية داخل الحزب، درجة المركزية في اتخاذ القرار، درجة وضوح الأهداف الأساسية للحزب، مدى توفر الموارد المالية للحزب.

• عوامل نفسية:

وتتعدد هذه العوامل منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة اختيار البدائل من بين مجموعة البدائل المتاحة.

• عوامل شخصية:

وتتعلق هذه العوامل بشخصية متخذ القرار وقدراته، إذ أن هناك الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرار - فالقرار الجيد يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم ولذا، تشكل عملية اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة داخل التنظيم. إن السلوك الشخصي يؤثر في كيفية صنع القرار، فكل فرد له أسلوبه حتى ولو تساوت الكفاءات والمهارات مثل الأسلوب في الإحساس بالمشكلة، الأسلوب في تجميع المعلومات، الأسلوب في استخدام المعلومات...

وصايا لاتخاذ قرار صائب:

١ - تعودي على اتخاذ القرارات يومياً وبصورة متكررة:

إذا اتفقنا على أن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة "عضلة" فهي إذن تحتاج إلى تدريبات وممارسة لكي تبنى وتقوى. فعندما تقوم باتخاذ قرارات يومياً - حتى وان كانت غير هامة - فإنك بذلك تهيئين نفسك لتكوني صانعة قرار متميزة عندما

هاماً للنجاح أو للفشل. لذلك فعليك أن تتابعي قراراتك التي في حيز التنفيذ، وأن تتأكدي أن الجميع يودون مهامهم وكلهم شعور بالمسؤولية، واحترام سير العمل. وتذكري دائماً أن المتابعة على نفس الدرجة من الأهمية، كالقرار ذاته.

(تعريف ٢-٦)

صفات تساعد على تنفيذ القرار ١٠ دقائق

التأثير على القرار:

تحتاجين كممثلة لحزبك السياسي إلى أن تمتلكي القدرة على التأثير في القرار خاصة في المواقف التي تفاوضين فيها - فيجب أن تتأكدي من أن الأسلوب المتبع سيحقق الهدف

ما هو النفوذ؟

النفوذ هو قدرة التأثير المباشر على سلطة اتخاذ القرار- وتأتي القدرة على التأثير من السلطة الشخصية والقدرة على توظيفها في التأثير على الآخرين.

(الصفات المؤثرة على قوة (النفوذ):

- قدرة الحكم على الأمور.
- القدرة على التحليل المنطقي
- الاهتمام والتعاطف مع الآخرين.
- الالتزام بالتفوق.
- الثقة بالنفس والدافع الشخصي.
- أخلاقيات المهنة.
- التصميم والقدرة على الإقناع.

٦- احذري غرور المنصب:

ربما تعتقدين أن أحكامك وقراراتك صائبة فقط بحكم منصبك ولقبك. لكن عليك أن تؤسسي قراراتك على حقائق دون أن تتأثر بمنصبك أو المناصب التي يشغلها الآخرون.

٧- التنفيذ:

عندما تتخذين قراراً ما، فعليك أن تتبعي قرارك بالتنفيذ، عليك أن تتخذي الخطوات اللازمة لتزيدي من نجاحاتك، وتضمني نجاح خططك.

٨- كوني مرنة:

إذا ما اتخذت قراراً، وشرعت في تنفيذه، حاولي أن تكوني مرنةً ومستعدة لإجراء التعديلات اللازمة لكي تضمني نجاح خططك.

٩- تجنب التعميمات:

عندما تكثرين من استعمال كلمات تفيد التصميم مثل (دائماً، أبداً، كل) فإن ذلك سوف يجعلك تبدين غير صادقة. إذا قلت مثلاً: إنني دائماً ما أعتني بمرؤوستي، فإن مثل هذا الإدعاء يمكن إثبات عدم صحته، لأنك ببساطة لا تفعلين ذلك "دائماً" كذلك عندما تقولين "أنا لا أتخذ قراراً أبداً إلا بعد استشارة فريق العمل، فمثل هذه العبارات يمكن إثبات عدم صدقها. فعليك إذن أن تتجنب التعميمات، وأن تكوني أكثر تحديداً عند اتخاذك لأي قرار.

١٠- المتابعة:

قد تكون المتابعة عاملاً

الطرق الرئيسية التي يمكن إتباعها للتأثير

في صنع القرار:

يمكن التأثير في صنع القرار من خلال ثلاثة طرق رئيسية:

- **السيطرة على المسببات العامة للقرار:**
ويعني ذلك تحديد الأهداف المرجوة والسياق العام للمناقشة الجارية سعياً وراء تحديد النتيجة.

- **السيطرة على البدائل:**
اذ أن كثيراً ما نسمع جُملاً مثل: أليس هناك بديل؟ أو لدينا خياران فقط ومثل هذه الادعاءات غالباً ما تكون سياسية في طبيعتها وتهدف إلى حصر النقاش في الاختيارات التي تتماشى مع مصالح المجموعة أو الفرد.

- **السيطرة على معلومات البدائل:**
تعتبر المعلومات أثناء صنع القرار مجالاً مهماً جداً إذ نظراً إلى اعتماد تقييم الاختيارات على المعلومات المتاحة يمكن للأهداف أن تتحقق بالسيطرة على المعلومات الخاصة بالبدائل.

تعريين
1

قرارات عاجلة

الموقف الثاني:

ينص أحد بنود لائحة العمل داخل فرع حزبك على فرض غرامة مالية على كل من تدخّن أثناء العمل وتم تنفيذ هذا القرار على كل من ارتكب هذه المخالفة، وفي أحد الأيام فوجئت بإحدى الناشطات في الحزب والمعروف عنها الكفاءة العالية والأمانة والإخلاص في العمل تدخّن أثناء العمل بمكتبها وتدرकिन أن إرسال مذكرة للشؤون القانونية تعني فرض الغرامة المنصوص عليها في العمل وقد قامت بالتدخين في حضور إحدى المقربات اللواتي تم فرض الغرامة عليهن لنفس السبب.

الموقف الأول:

تعودت إحدى السيدات اللواتي التحقن بإدارتك مؤخراً - والتي تربطها بالأمين العام للحزب علاقة نسب - تعودت على الحضور متأخرة في اجتماعات الحزب الدورية والتغيب أحياناً أخرى ومن خلال خبرتك في إدارة مهام الحزب تبين أن لها كفاءات ممتازة وتتجز كل الأعمال الموكلة إليها في مواعيدها ولكن هذا التأخر والتغيب أدى إلى تدمير باقي الزميلات اللواتي يطالبنك بضرورة وضع حد لهذا التصرف.



صفات تساعدك على تنفيذ القرار

أي من الصفات التالية تعتقد أنها هي التي تجعل منك قادرة على تنفيذ القرار؟

- القدرة على وضع أهداف واضحة وعدم إغفالها.
- الإصرار على التقدم بدون أهداف واضحة.
- الاستقلالية والثقة بالنفس لدرجة تجاهل عروض المساعدة من الآخرين.
- الاستعداد لقبول المساعدة من الآخرين إذا كانت ستؤدي إلى تحقيق الأهداف .
- الشجاعة والمجازفة.
- الحذر وتجنب المجازفة.
- المثابرة على ملاحقة الهدف حتى يتم تحقيقه.
- الواقعية التي تحدد مدى صعوبة الهدف.
- ثقة تامة بالنفس ورفض الاعتراف باحتمال حدوث الأخطاء.
- التواصل الذي يؤدي إلى الاعتراف بالأخطاء والتعلم منها .
- الاستعداد للتعلم من أخطاء الآخرين.
- القدرة على فرض قرار رغم المعوقات.
- التصميم على البحث عن الحلول البديلة.
- المرونة في تعديل الخطط والتغلب على المقاومة بالتفاوض.

تمرين 3

كيفية إتخاذ القرار؟

تشغل عاتكه موقع رئيسة القطاع النسوي للحزب نون الذي يعاني من شحة في الموارد المالية، لكنها إنسانة نشيطة وتفكر في تنفيذ أنشطة متنوعة تصب في رسالة وأهداف الحزب وتتمية موارده، طلبت عاتكه عقد اجتماع على مستوى القيادات العليا للحزب وتبادلوا الرأي في هذا الشأن وتم الاتفاق على جملة من الاجراءات، ماهي هذه الاجراءات في اعتقادك؟ وكيف تمكنت عاتكه من التأثير على قرار القيادة العليا؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- الظروف المحيطة تستدعي اتخاذ قرار
- هناك عوامل داعمة لاتخاذ القرار.

أهداف
التمرين



الوحدة التدريبية رقم 7

التفاوض

المتعددة حيث تتمثل أهم نقاط ضعف أغلب دول العالم الثالث في صعوبة تدعيم قدراتها ومهاراتها التفاوضية وعدم تمكنها من التعامل بفاعلية مع الدول المتقدمة.

عملية التفاوض:

تضم عملية التفاوض طرفين أو أكثر يحاول كل منهما الحصول على ما يريده من الطرف الآخر والوصول في النهاية إلى اتفاق أقرب إلى المقايضة.

تعتمد مهارات التفاوض على مبدأ المبادلة حيث تمنحك القدرة والثقة على إجراء المفاوضات وتحقيق نتائج مقبولة للطرفين.

المفاهيم المختلفة للتفاوض:

يختلط مفهوم التفاوض لدى البعض بمجموعة من المفاهيم مثل:

الإقناع - التسوية - التنازل - المساومة - التحكيم... التي قد تتكامل معه أو تشكل جزءاً منه أو قد تختلف عنه وهذا الاختلاط قد يؤدي إلى معالجات إدارية غير سليمة لكل منها.

مفهوم الإقناع:

هو فرض أحد الأطراف لإرادته على الطرف الآخر بما يضمن التغلب على اعتراضاته أو استمالاته كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر، وهي جزء من عملية التفاوض وليست بديلاً عنها.

مفهوم التسوية:

هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض، لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.

مقدمة

أصبح علم التفاوض من أهم وأحدث العلوم نظراً لأهمية هذا العلم في جميع وجوه الحياة، وعلى الرغم من حداثة هذا العلم إلا أن التفاوض كتفاوض موجود منذ خلق الله الإنسان حيث يستخدمه الإنسان منذ ولادته حتى نهاية عمره، فبكاء الطفل صورته من صور التفاوض، وتفاوض الطفل الصغير مع أقرانه ليتبعوه إلى لعبة ما تفاوض... وقد ظهر علم التفاوض كعلم حديث تُدرس له كتب واستراتيجيات خلال العشرين عاماً السابقة بسبب العديد من العوامل مثل (العلاقة الوثيقة بينه وبين علوم أخرى مثل الأدب والإدارة).

ما هو التفاوض؟

التفاوض هو أسلوب إنساني ملازم لكل أنشطة الحياة التجارية والاقتصادية والاجتماعية وعلى كافة المستويات وخاصة بين ذوي المصالح المتعارضة سواء كانوا أفراداً أو منظمات أو دولاً أو قوى أو نظماً.

ويمكن النظر إلى التفاوض على أنه نوع من الحوار (أو تبادل الاقتراحات) بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق، أو الحفاظ على المصالح المشتركة في ما بينهم، أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:

- وجود مصلحة مشتركة.
- وجود قضية نزاعية.

وقد أصبحت الدول النامية في أشد الحاجة إلى إتقان فن التفاوض واكتساب مهاراته

وتستخدم من خلاله كافة مهارات وقدرات العقل البشري.

والتفاوض أيضاً موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وإتاحة وتوفير القدرات التي تمكن من التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجه العملية التفاوضية وتنشأ أثنائها.

ويتضمن الموقف التفاوضي عدة عناصر أهمها:

الترابط:

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

التركيب:

يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطار الجزئي والكلي وبحيث يكون هذا التركيب بسيطاً وواضحاً وبدون غموض أو لبس.

إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بإمكانية التعرف عليه وتمييزه دون غموض أو لبس أو فقد لأي من أجزائه أو أبعاده أو معالمه.

الاتساع المكاني أو الزماني:

ويقصد به مقدار الحيز المكاني والفترة الزمنية التي استغرقتها القضية التفاوضية والمناخ الزمني الذي يعيشه ويمر به الموقف التفاوضي.

التعقيد:

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

مفهوم التنازل:

ويتم التنازل أو الإذعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متصارعة فيستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لا اعتقاده أنه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر في الوقت الحالي على الأقل. ويعد التنازل محصلة أو نتيجة لجهد تفاوضي تتم ممارسته على الطرف الآخر (المتنازل) أو الطرف المانع للحق التنازل عنه، ومن ثم يتم تحديد حجم وطبيعة ومقدار هذا الحق بناء على القدرة والجهد التفاوضي للطرفين، أي للمتنازل عن الحق والطرف المتنازل له.

مفهوم المساومة:

تعني تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما. وبالتالي فإن التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة ويمكن اعتباره جزءاً من التفاوض.

مفهوم التحكيم:

يختلف التحكيم عن التفاوض في أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين أطراف التفاوض ولا يتضمن التحكيم ذلك، وإن كان يتطلب دخول طرف آخر في النزاع بين أطراف التفاوض، وهو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاعات.

عناصر التفاوض:

الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقفاً ديناميكياً يقوم على الحركة والفعل سلبي وإيجاباً وهو موقف تعبيري يستخدم فيه اللفظ والإشارة والجملة والعبارة استخداماً ذكياً بين أطراف راشدة،

هذا الموقف ببراعة ونجاح

الغموض:

حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك أو الغموض النسبي الذي يدفع إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كل البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي.

أطراف التفاوض:

يتم التفاوض عادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة وبين الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة ومجريات وتطور القضية التفاوضية أو بما يجري لدى وداخل كل طرف مفاوض.

ومن هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية لتشمل أطرافاً أخرى لهم علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية، وقد تضيق لينحصر فقط بين طرفين أساسيين تدور بينهما العملية التفاوضية.

ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى:

• أطراف مباشرة:

وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.

• أطراف غير مباشرة:

وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي تقوم بدور مؤثر سلباً أو إيجاباً على تطور ومسير العملية التفاوضية، ولكنها لا تجلس إلى مائدة المفاوضات وتتوارى بين الكواليس وتشرف على إدارة مسرح التفاوض وتلقين بعض الأفراد ما يجب أن يقوموا به فعلاً.

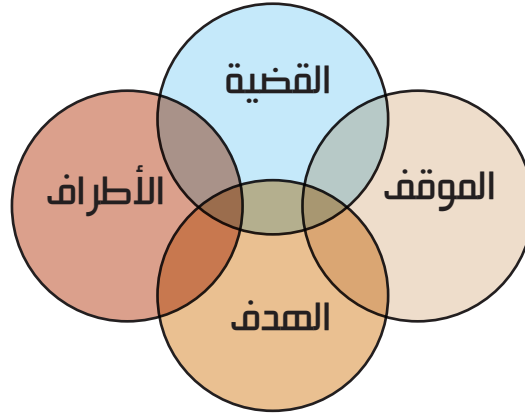
• القضية التفاوضية :

التفاوض أياً كان نوعه، وأياً كان القائمون به أو أطرافه يدور حول قضية معينة أو موضوع محدد، يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها والإطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية. ومن خلال القضية يتحدد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة والنقاط والأجزاء التي يتعين تداولها في كل مرحلة والتكتيك أو الأدوات والاستراتيجيات التي يتعين اتباعها في كل مرحلة وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض وفقاً لكل نقطة سواء كانت نقطة اتفاق يتم الانطلاق منها، أو نقطة اختلاف يتعين تسويتها والقضاء عليها أو إرجاؤها إلى جلسات مستقبلية وبمعرفة عناصر القضية التفاوضية يتم تحديد الإطار الذي يجب أن تدور في نطاقه المفاوضات ولا تخرج عنها، إلا إذا كان الخروج هو هدف بحد ذاته.

• الهدف التفاوضي :

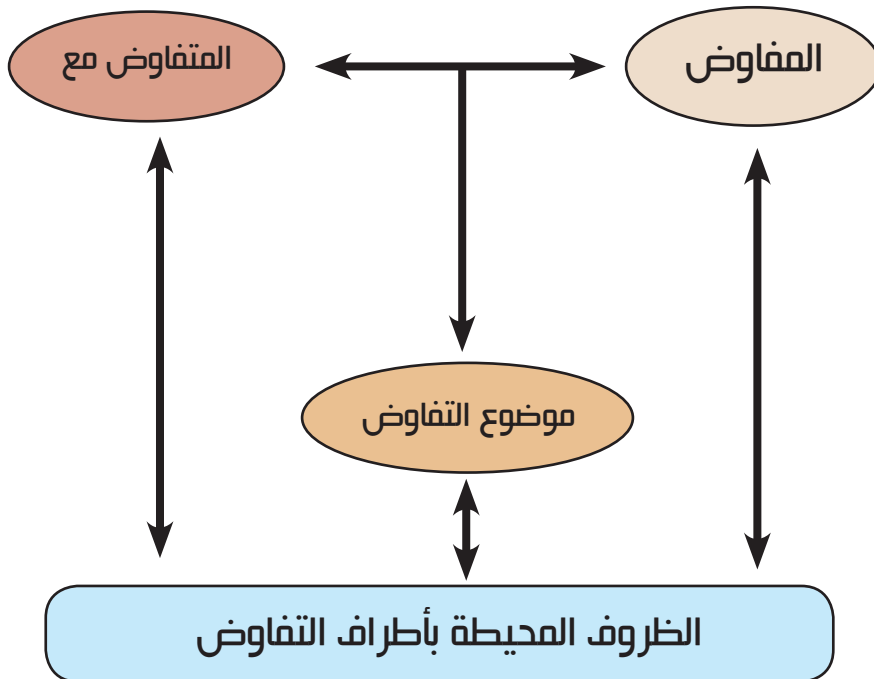
لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي يُسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات. وبناء على الهدف التفاوضي، يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتجري التحليلات لكل خطوة وقياس مدى سلامتها أو نجاحها وفقاً لمدى تحقق الهدف. ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لأهمية كل منها ومدى اتصالها بالهدف العام، وتعطى أولويات تتناول الأهداف الجزئية وفقاً للظروف المحيطة بعملية التفاوض واستعداد الطرف الآخر وتقبله لهذا الهدف الجزئي.

- ويدور الهدف التفاوضي حول تحقيق أيٍّ من الآتي:
 - القيام بعمل محدد يتفق عليه الأفراد
 - الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين الأطراف.
 - تحقيق مزيج من الهدفين السابقين.



مكونات العملية التفاوضية وخصائصها

يمكن تجسيد مكونات العملية التفاوضية بالنموذج الآتي:



شروط التفاوض:

المفاوضات. ويرى المتخصصون أن الحد الأدنى للمعلومات والتي يجب توافرها لإتمام القيام بعملية تفاوضية ناجحة هي أن يملك الفريق التفاوضي المعلومات التي تتيح له الإجابة على:

- من نحن؟ • من الخصم؟ • ماذا نريد؟ • كيف نستطيع تحقيق الذي نريده دفعة واحدة؟ أم على دفعات؟ وبناء على هذه المعلومات، يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام والأهداف، تتاح له الإمكانيات والموارد، ومتابعة العمليات التفاوضية والتأكد باستمرار من أن المفاوضات تسير في الاتجاه الصحيح.

القدرة التفاوضية:

ويتعلق هذا الشرط بأعضاء الفريق المفاوض ومدى مهارته وبراعته وكفاءته، ومن ثم، فمن الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق من خلال:

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام.
- تدريب و تثقيف و شحذ و تحفيز و إعداد أعضاء الفريق المفاوضات إعداداً عالياً.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوضات ولأي تطورات تحدثه لأعضائه.
- توفير كل التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تسيير العملية التفاوضية.

إن الأداء التفاوضي ما هو إلا محصلة لعاملتي القدرة والرغبة لدى الفرد المفاوض. ويتم تحقيق عامل (القدرة) من خلال اختيار الأفراد المفاوضين ممن تتوافر فيهم القدرات والخصائص والمؤهلات وعمليات التعليم والتدريب والتثقيف المكثف لهم وإكسابهم الخبرة وهذا يتطلب إنفاقاً مالياً عليهم.

أما عامل (الرغبة) فهو عنصر يتصل بدوافع ومدركات والجوانب النفسية للفرد المفاوض ذاته والتي تتطلب إحداث مناخ من التحفيز المستمر لمعنوياته وحل مشاكله وتهيئته نفسياً للقيام بعملية التفاوض والحفاظ عليه من أي مؤثرات خارجية أو داخلية قد تؤثر عليه. ويعتبر عامل الرغبة من أصعب العوامل التي يجب التحكم فيها لشموله مجموعات شتى من العناصر غير الملموسة التي يصعب السيطرة عليها وان كان يمكن التأثير فيها عن طريق أساليب وسياسات التحفيز المادي والمعنوي وبالتالي تعظيم الأداء التفاوضي.

وهناك شروط أخرى أساسية يجب أن تتوافر للمفاوض قبل البدء في العملية التفاوضية مثل:

- قوة التفاوضية:

وترتبط بعدة جوانب أهمها حدود ومدى السلطة الممنوحة للمفاوض، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها سواء كان المفاوض فرداً أو فريقاً.

- المعلومات التفاوضية:

إن أي تفاوض ناجح يحتاج إلى توفر كم مناسب من البيانات والمعلومات سواء حول القضية أو الموضوع محور التفاوض وعن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه، والقوى التي تدعمه والمناخ الذي تسير فيه

الرغبة المشتركة:

للتسوية، والقبول بالحلول الوسطى إذا ما تطلب الأمر ذلك، الانسحاب من المفاوضات إذا كانت المفاوضات لا تسير في الاتجاه الصحيح.

- عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى.

- التفاؤل، الهدوء، التركيز على المكاسب وعدم إظهار الضعف أمام الآخرين

- تقييم حاجات الطرف الآخر والتعامل معه كطرف قوي ولكن يمكن التغلب عليه.
- عدم التسرع واستعجال الأمور، وعدم البت في أمور مشكوك فيها.
- ومراعاة السرية وعدم إفشاء المعلومات دفعة واحدة والغموض إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر.

- القبول في طرح الأفكار والتمتع باليقظة والحذر.

- تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي يتم تبنيه.
- اختتام الجلسة التفاوضية بملاحظات ايجابية بغض النظر عن نتيجة الجلسة.
- عدم الانبهار بنجاح الآخرين وتعديل الخطة إذا اقتضى الأمر ذلك.

- عدم التردد حتى لا يضعف الموقف التفاوضي وعند قيام الطرف الآخر بتغيير الموضوع يجب معرفة ذلك وبذكاء.

ثانياً: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

- عدم التظاهر بغير الحقيقة، عدم مهاجمة الآخرين، الايجابية في النقاش.
- عدم بدء الحوار التفاوضي باستفزازية أو عدوانية وعدم إحراج الآخرين.
- عدم توجيه الانتقادات اللاذعة أو إظهار الاهتمام بالآخرين من خلال

ويتصل هذا الشرط بتوفر رغبة حقيقية لدى الأطراف المفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل طرف بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل لحل النزاع أو وضع حد له.

المناخ المحيطة:

يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالعملية التفاوضية، أو المضي في سبيل حلها، أو الوصول إلى نقاط اتفاق يمهد لإقامة العلاقة، أو التوصل للهدف المنشود متمنين تحقيقه والوصول إليه.

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين:

O القضية التفاوضية ذاتها:

فكلما كانت القضية هامة أمكن أن يحظى المفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفاعلية، وقد أصبح بالإمكان شحذ الجهود الإعلامية والدعائية في «تسخين» القضية التفاوضية وإثارة الرأي العام بها حيث تقوم الدعاية والإعلام المضاد بدور هام في هذا المجال.

O توازن المصالح بين أطراف التفاوض:

يجب أن يتم التفاوض في إطار توازن المصالح والقوى بين الأطراف المفاوضة حتى يأخذ دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً أو تقبلاً بين الأطراف.

(المبادئ العامة للتفاوض :

أولاً: مبادئ تتعلق بالمفاوض:

- التفاوض مع الأشخاص الذين يملكون السلطة.
- وضع أهداف كبيرة، الاستعداد

الأساسية وإعطاء الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقييم أبعاد الموقف فقد يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو الأهداف.

- المحافظة على الاجتماع في مساره الصحيح واليقظة لأي محاولة لتغيير مساره.

- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة.

- مغادرة غرفة التفاوض إذا تحتم التشاور بين الأعضاء.

- معالجة التوتر باقتراح وقت للراحة.

- طرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع.

- التقديم الحذر للتنازلات، للقدرة على الوفاء بها.

- الجلوس على رأس المائدة الخاصة بالاجتماعات وتوجيه عملية الجلوس.

استراتيجيات التفاوض:

هناك أكثر من إستراتيجية للتفاوض يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- **إستراتيجية كسب الثقة والاحترام:**

وهي من أهم تكتيكات التفاوض وتعتمد على قاعدة فن التعامل مع الناس (اكسب خصمك فإن لم تستطع، عليك تحييده) بمعرفة نقاط ضعفه أو محاور اهتماماته وتشخيصها والعوامل المؤثرة بها للتعامل مع الطرف الآخر وتستخدم عادة في المرحلة الأولى من التفاوض.

- **إستراتيجية الصليب والشرس:**

حيث يتصف الشرس بالعدوانية والشراسة

تعليقات شخصية بعيدة عن جو الحوار.

- عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر.

- التفكير الجيد قبل التحدث واحترام الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين.

ثالثاً: مبادئ تتعلق بنظام العمل في

المفاوضات:

- عدم التراجع أو محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي سبق الاتفاق عليها.

- العمل كفريق واحد والالتزام بخطة المفاوضات.

- الحرص على صحة الإجابات خاصة في بداية جلسة التفاوض.

- الحرص على حسن المظهر والسلوك أثناء جلسات التفاوض.

- عدم تصيد الأخطاء.

- الالتزام بالوقت، مع اختيار الوقت المناسب للتفاوض للطرفين.

- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها خاصة إذا تم طباعتها من قبل الطرف الآخر وإعادة قراءتها أمام

- الطرف الآخر لتبديد أي سوء فهم لأي نقطة من بنود الاتفاق.

مبادئ تتعلق بالتكتيكات

(التفاوضية):

- طرح أسئلة للحصول على إجابات ايجابية.

- المرونة، فالتنازل المقدم يمهد الطريق لتلقي الطرف الآخر.

- التوصل إلى اتفاق.
- تأجيل مناقشة القضايا

ومن ثم يحصل منه على معلومات إضافية يمكن استخدامها لتعديل أو تغيير موقفه من التفاوض.

● إستراتيجية المناورة:

يستخدم لكسب الوقت أو إحراج الخصم أو للتمهيد لطرح مبادرة جديدة أو لإجبار الخصم على كشف أوراقه دفعة واحدة وتجريده من أسلحته والاستعداد لها بأسلحة مضادة، وتلعب أساليب إطلاق الإشاعات دوراً أساسياً في عمليات المناورة والإعداد لها والتمهيد لنجاحها وتقوم أساساً على مفاجأة الخصم وإرباك تفكيره عن طريق التقدم باقتراح لم يكن في الحسبان يبدو للوهلة الأولى أنه متوافق مع مطالب الخصم وان كان في الحقيقة بعيداً كل البعد أو مدمراً لرغباته ومطالبه.

● إستراتيجية الضغط وجس النبض:

يمارس تكتيك الضغط على الفريق الآخر سواء باستخدام عناصر التكلفة المالية أو الزمنية أو الرأي العام أو المصلحة المشتركة التي قد تتأثر إذا فشلت المفاوضات بهدف إجبار الخصم على قبول وضع معين أو الامتناع عن إهمال يجعله أكثر مرونة في تفاوضه، أما تكتيك جس النبض فيهدف إلى التعرف المبدئي إلى مواقف وآراء الطرف الآخر وانطباعاته بالنسبة للقضية التفاوضية .

● إستراتيجية التضامن المرهلي:

يهدف إلى كسر حاجز الرهبة والشك القائم بين الطرفين وتحويله إلى جسر للصدقة والمودة والتعاون المثمر حيث يؤدي التضامن مع بعض مطالب الطرف الآخر العادلة والمنطقية، وسوف تكسب تعاونه وثقته واحترامه في نفس الوقت فتتوطد العلاقة ومن خلالها تستطيعين إقناعه بمطالب فريقك

والهجوم اللاذع واستخدام أساليب التهديد والوعيد والإعلان عن ضرورة الاستجابة لكل المطالب ما لم سيتم إنزال أشد أنواع العقاب- ثم تأتي مرحلة الطيب الذي يفتح صدره للطرف الآخر ويقدم له النصح بضرورة الاستجابة لهذه المطالب وأنه جاد في تهديده وسبق له تنفيذها .

● إستراتيجية الإشعار بالذنب وتأنيب

الضمير:

من أكثر التكتيكات المرحلية استخداماً حيث يتم إشعار الطرف الآخر بأنه كان السبب في جميع الأحداث السلبية التي مرت، موضعاً له الفرص المتاحة أمامه لتصحيح أخطائه فيبدي الطرف الآخر تجاوباً أكثر للتخلص من ضغوط عقدة الذنب.

● إستراتيجية عكس الاتجاهات وتغيير

المواقف:

يعد عكس الاتجاهات وتغيير المواقف من أذكى تكتيكات التفاوض حيث يلاحظ أثناء الجلسة أن الطرف الآخر يأخذ موقفاً متشدداً فيرفض كل ما يعرض عليه من اقتراحات فيغير الطرف الآخر بنين العملية التفاوضية بعكس السؤال مع الاحتفاظ بجوهر عملية التفاوض مثلاً:

س : هل أنت على استعداد الآن للتفاوض؟

ج : لا .

س : هل تعني أنك فعلاً لست على استعداد للتفاوض؟

ج : نعم .

س : هل يغير رأيك إذا أحدثنا تغييراً جوهرياً في المبادرة التي تقدمنا بها؟

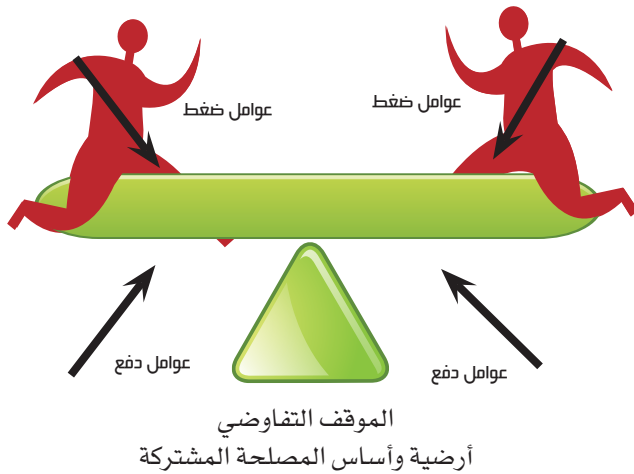
ج : نعم .

س : ما نوع التغيير المطلوب إحداثه؟

الضغط وتجميع بؤرته لتؤثر على الطرف الآخر. وهي عملية تحتاج إلى استخدام الحاسبات الألكترونية الحديثة لاحتساب التأثيرات المتبادلة والمتشابكة لكل العوامل المؤثرة على الموقف التفاوضي للطرف الآخر لإجبارهم على الانصياع تلقائياً لما تمليه عليه من قرارات.

• إستراتيجية الأرجوحة التفاوضية:

وهو أحد أكثر التكتيكات التفاوضية التي تستخدم في المراحل التمهيديّة والوسطى من سير المفاوضات بين الأطراف المختلفة أياً كان محور التفاوض أو طبيعة القضية والعملية التفاوضية، فكثيراً ما يتطلب الأمر استخدام سياسات وأدوات وتكتيكات متشددة أو بالغة العنف في وقت معين في حين قد يحتاج الأمر إلى استخدام سياسات أكثر لطفاً في وقت آخر لضمان استمرار العملية التفاوضية وهو ما يظهره الشكل الآتي:



• إستراتيجية فرض الأمر الواقع:

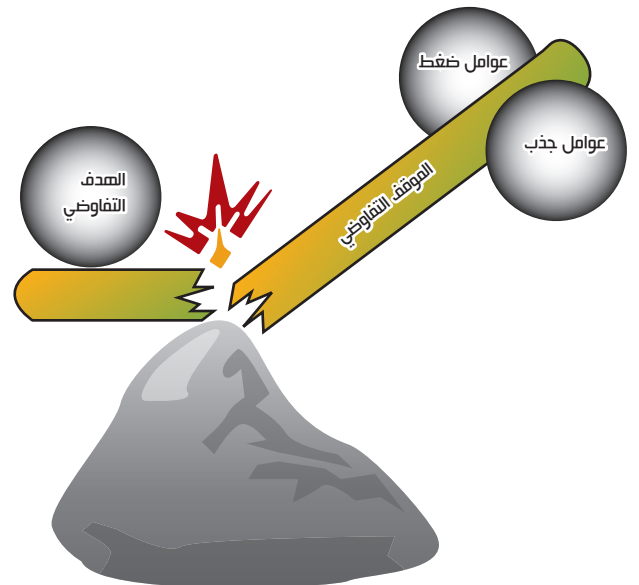
يقوم على الضغط الهجومي على الطرف الآخر ومواجهته بعنف ومحاصرته وتضييق الحصار عليه وعدم إتاحة أي منفذ له للهروب أو التراجع بل قبول النتيجة المعروضة عليه والإبقاء على بديل واحد منها بحيث يقوم هذا الطرف بقبوله وإلا فعليه أن يتحمل الخسارة المتوقعة إذا فشلت المفاوضات.

• إستراتيجية اللجوء إلى التحكيم:

ويعني اللجوء إلى طرف ثالث وارتضاء حكمه والنزول إلى ما يقرره وتنفيذه بهدف حسم الخلاف والنزاع المعروض ويشترط لنجاح هذا التكتيك أن تكون لدى الطرف الثالث القدرة على فرض رأيه واحترام قراراته وأن يكون على علم بالقضية موضوع النزاع إضافة إلى الخبرة والدراية والكفاءة للوصول إلى حل عادل يرضي الطرفين.

• إستراتيجية الرافعة التفاوضية:

وهو أحد أهم التكتيكات الديناميكية أو الحركية التي تستخدمها الفرق التفاوضية الحديثة، وهو تكتيك يعتمد على الحسابات التفصيلية الدقيقة لجميع عوامل الحشد التفاوضي وتكثيف الضغوط التفاوضية والتوقيت المناسب لعملية إثراء أو زيادة



خصائص المفاوضات الناجحة:

• المساواة بين أطراف التفاوض:

ومع أن الواقع يقول: إن معظم المفاوضات تبدأ، وأحد الطرفين في موقع لا يحسد عليه، إلا أن درجة من المساواة لا بد منها كي تفسح مجالاً للحوار والنقاش الهادف والذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

• حرية المناقشة:

كلما شعر طرفا المناقشة أنهما على قدم المساواة ازداد النقاش حجماً والحوار نوعاً، وإذا كانت العلاقة غير متكافئة فإن الحوار سيكون غير متكافئ.

• الالتزام بالمستقبل:

لا ينصب التفاوض على الماضي لأنه انقضى، بل المستقبل غير المحدد لئتيح لأطراف التفاوض إنقاذ ومعالجة الكثير من المشاكل والموضوعات المعلقة، وتحويل المصالح المتباعدة إلى رغبات مشتركة تساعد على تحقيق هدف المفاوضات.

مراحل عملية التفاوض :

• مرحلة التخطيط:

يحدد المتفاوضون الأهداف التي يأملون في تحقيقها ثم يبحثون الافتراضات الممكنة للوصول إلى هذه الأهداف، وكلما زادت هذه الافتراضات زادت فرص نجاح المفاوضات.

• مرحلة الاستكشاف أو الاستشعار:

يمكن تسمية هذه المرحلة بناء العلاقة الشخصية أو التعرف على الطرف الآخر، وتؤدي معرفة ودراسة كل فريق للفريق الآخر إلى التعرف إلى اتجاههم وسلوكهم. وتعد فترة الاستشعار هامة نظراً لأنها تختصر العديد من المسافات نحو التقارب بين طرفي المفاوضات.

• مرحلة إعلان المواقف:

تركز هذه المرحلة على تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل، ويعرض فيها كل فريق موقفه من الموضوعات الحساسة، وعادة ما تتغير هذه المواقف في وقت لاحق من المفاوضات حيث يكشف كل فريق في هذه المرحلة عما يدور في ذهنه، وما الذي ترغب الأطراف الأخرى في نيته وما الذي هم على استعداد للتنازل عنه.

• مرحلة المساومة (الإقناع):

ويعتبر الكثيرون هذه المرحلة أهم مراحل عملية التفاوض، فأى طرف لا يريد التخلي عن أي مطلب إلا إذ اضطر لذلك بينما يعلم كل طرف أن عليه أن يقدم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية نهائية، حيث يعتمد نجاح هذه المرحلة على الآتي:

○ مدى تفهم كل طرف لوضع الآخر.

○ قابلية واستعداد كل طرف لتحديد

مناطق الاتفاق والاختلاف.

○ الاستعداد للعمل من أجل الوصول

إلى حل أو تسوية تسمح لكل الأطراف

المفاوضة بالشعور بتحقيق أهدافها.

مرحلة البت والاتفاق:

يجد المتفاوضون في هذه المرحلة أنفسهم أمام طريقتين:

○ الاتفاق على أمر معين.

○ انتهاء المفاوضات دون تحقيق أية

نتائج، وهو الأمر الذي ليس في مصلحة

الطرفين.

وقد تعلق المفاوضات لحين عودة الفرق المفاوضة إلى الجهات التي تمثلها لمراجعة التوجيهات أو الحصول على تفويضات جديدة أو ما شابه ذلك.

وتتضمن هذه المرحلة التنازلات وتشكيل اتفاق نهائي، وقد تنفذ التنازلات على مراحل، أي أن يتم رفع البند الذي يتم الاتفاق بشأنه من

التفاوض.

- تفاعلي واحتفظي برباطة الجأش
- مهما كانت النتائج.
- جدي في طرق وأساليب تناول
- موضوعات التفاوض.
- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة
- مطلقة نهائية ودائمة. لا تأخذي دوماً
- بظواهر الأمور وخذي كل الاحتياطات
- لحدوث العكس

(تمرين — التفاوض)

ما هو التحالف؟

التحالف هو مجموعة من الهيئات والمنظمات التي تعمل سوياً بشكل منظم لتحقيق هدف، مشترك.

يعد تكوين التحالفات بديلاً آخر يمكن الاعتماد عليه لتحقيق هدف الدعوة، إلا أن تشكيل التحالف يستغرق وقتاً أطول وجهداً أكبر مما يتطلبه تكوين الشبكات إلا أن، التحالفات تعد أكثر تأثيراً وإيجابية في تحقيق أهداف الدعوة. جدير بالذكر أن تكوين التحالفات لا يجب أن يحل محل تكوين الشبكات لأن دورها يعد متمماً ومكملاً لدور الشبكات، ولكن قبل البدء في تكوين هذه التحالفات عليك أولاً الوقوف على مزاياها، وعيوبها أو بعبارة أخرى النواحي السلبية والإيجابية لتكوينها.

مائدة المفاوضات والانتقال إلى البند التالي. مرحلة القبول أو المصادقة: وتتمثل هذه المرحلة في تدوين الاتفاق في شكل كتابي والتصديق عليه أو إجراء تفاهم شفهي يتم بعده التحضير لعملية التصديق.

قبل أن تفاوضي.. تذكري!

- كوني دوماً وفي أي وقت مستعدة للتفاوض.
- تمسكي بالثبات وهدوء الأعصاب.
- لا تقللي من قدرات الطرف الآخر مهما كان ضعيفاً.
- لا تتسرع في اتخاذ القرار واكسبي وقتاً للتفكير.
- استمعي أكثر وتحديثي أقل.
- كوني مؤمنة بصدق وعدالة القضية التي تفاوضين من أجلها.
- الحذر والحرص في عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة، فالغموض يساعد على تشتيت الطرف الآخر.
- لا أحد يفشي أسرارك سوى شفطيك.
- ابني تحليلاتك وقراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية وليس على ماتتمنين تحقيقه.
- تفاوضي من مركز قوة.
- اقتنعي برأيك قبل إقناع الآخرين به.
- استخدمي الأساليب غير المباشرة في التفاوض كالضغط الإعلامي...
- هيئي الطرف الآخر نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي (إظهار الاحترام- كسب ثقته- أهمية آرائهم - تجنب توجيه النقد..)
- الابتسامة مفتاح النجاح في

ما هي الخطوات الأساسية لتكوين التحالف:

• الخطوة الأولى:

اختيار أعضاء التحالف

يجب أولاً التعرف على الأحزاب أو الأطراف الرئيسية التي تعمل لتحقيق نفس الهدف، الذي تسعين لتحقيقه والعمل على ضمها للشبكة. كما يجب عليك كذلك ضم بعض من الشخصيات التي يمكن لها التأثير على أصحاب القرار، وأخيراً عليك أن تظل يقظاً لضم أي أعضاء آخرين يمكن أن يساهموا في تحقيق الهدف،

• الخطوة الثانية:

مقابلة الأعضاء المختارين للتحالف

من أهم الخطوات التي يجب إتباعها عند تكوين التحالف هو إقامة علاقات قوية مع الأطراف المختارة على أساس من الثقة المتبادلة.

وفيما يلي بعض الأساليب، التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك:

- التعاون في المصالح المشتركة.
- المساعدة على توجيه الأنظار نحو أهدافهم.
- تبادل المعلومات معهم.
- حضور اجتماعات ودعوتهم لحضور اجتماعاتك.

الخطوة الثالثة:

إقناع أعضاء التحالف بأهمية القضية التي تتبنينها بعد تحديد الأطراف المعنية لتكوين الشبكة/ التحالف، تأتي مرحلة المناقشات، والحوارات والاتفاق حول رسالة مشتركة ومبادئ عامة للتحالف تجاه القضية.

كما يجب تحديد الأهداف البعيدة والقصيرة المدى والوسائل المناسبة لتحقيقها الأهداف وعليك في هذه المرحلة إتاحة الفرصة أمامهم لعرض ما لديهم من أفكار ومقترحات

حتى، يشعروا بمشاركتهم الفعلية في إعداد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف القضية. إن هذه المشاركة من شأنها أن تجعلهم أكثر استعداداً لمد يد المساعدة والتعاون معك لتحقيق، هذه الأهداف.

الخطوة الرابعة:

توزيع الأدوار والمسئوليات

يجب دراسة قدرات وإمكانيات كل عضو من أعضاء التحالف، ونقاط القوة والضعف لديهم، وبناء عليه يتم توزيع الأدوار والمسئوليات، كما يجب الاتفاق على الجوانب المالية، وبحجم مشاركة كل عضو إذ أن عدم وضوح هذه الأمور منذ البداية قد يؤثر على فاعلية، التحالف.

الخطوة الخامسة:

وضع هيكل ونظام عمل التحالف

انتخاب قيادات التحالف والاتفاق على عملية صنع القرار بحيث تضمن المشاركة الفعالة، لكل الأعضاء، كما يجب تخصيص جهاز إداري يتولى التنسيق بين الأعضاء،

الخطوة السادسة:

كيفية توظيف التحالف لخدمة القضية؟

بعد الانتهاء من تكوين التحالف، عليك أن تطلبي منهم القيام بعمل معين في سبيل، تحقيق هدف الدعوة أو القضية، على أن تبدأي بعمل محدود . مثال ذلك أن تطلبي منهم عرض الأفكار، والمقترحات الخاصة بموضوع وهدف الدعوة أمام أعضاء الجمعية وفريق العاملين مع بيان، مزاياه الرئيسية. وعليك بعد ذلك العمل على ترسيخ العلاقات بينكم خلال هذه المرحلة، حتى يتسنى لك أن تطلبي منهم القيام بأعمال أكثر أهمية.

إيجابيات وسلبيات التحالفات:

النواحي الإيجابية

- توسيع نطاق قاعدة الدعم المتاحة لأهداف القضية، حيث يمكن من خلال العمل الجماعي، المشترك تحقيق ما لا تستطيع هيئة واحدة تحقيقه منفردة،

- توفر الأمان لجهود القضية وحماية أعضاء التحالف الذين لا يستطيعون العمل بمفردهم،

- يزيد من حجم الموارد المتاحة لتحقيق هدف القضية عن طريق تجميعها معاً في إطار واحد، وتوزيع مسؤوليات العمل والرقابة على مختلف أطراف التحالف،

- يزيد من حجم التمويل والموارد المتاحة للقيام بحملة الدعوة أو القضية

- يعزز مصداقية وتأثير جهود الدعوة بصفة عامة وجهود ومصداقية كل عضو من أعضاء التحالف بصفة خاصة،

- يساعد في خلق كوادرات قيادية جديدة للعمل في مجال القضية،،

- يساعد الشبكات والروابط في ما تبذله من جهد في سبيل تحقيق أهدافها،

- يوسع نطاق ما تقوم به من أعمال وأنشطة،

النواحي السلبية

- يمكن أن يشتت اهتمامك بعيداً عن العمل الأساسي الذي تقوم به، إذ أنه قد يستهلك الكثير من وقت المنظمة،

- قد يتطلب الاشتراك في أحد التحالفات التنازل عن موقفك تجاه القضايا المطروحة أو أسلوب التعامل معها،

- قد يتطلب الاشتراك في أحد التحالفات الانضواء تحت مظلة إحدى الهيئات أو المنظمات الأكبر والأكثر تأثيراً إذ أن من أهم الجوانب السلبية في التحالفات هو عدم توزيع السلطة بصورة عادلة بين أعضائها، حيث يكون للهيئات الأكثر مالاً ومكانة سلطة أكبر في صنع القرارات داخل التحالف،

- لا يحصل أعضاء التحالف عادة على ما يستحقونه من تقدير نظير جهودهم في سبيل تحقيق أهداف الدعوة، إذ غالباً ما يعزى الفضل إلى التحالف ككل وليس إلى كل عضو فيه،، غير أن التحالفات التي تنشأ على أساس صحيح عادة ما تعمل على إبراز الجهود الفردية لأعضائها.

- إذا ما انفرط عقد التحالف لسبب ما، فإن ذلك قد يؤثر سلباً على مصداقية كل عضو من أعضائه

أنواع التحالفات:

- **دائمة:** تتكون التحالفات الدائمة من منظمات رسمية ولديها فريق من العاملين الدائمين ومجلس للإدارة ويتم اتخاذ القرارات في هذا النوع من التحالفات من خلال أسلوب منظم ومقنن، كما أنها غالباً ما تبدأ مؤقتة ومن خلال جماعات غير رسمية وبعد مرور الوقت يتضح هذا التحالف ويتحول إلى كيان رسمي دائم مثل الاتحادات والنقابات العمالية....
- **مؤقتة:** هو ذلك التحالف الذي يتشكل لأداء غرض محدد أو تحقيق هدف معين، وتفكك التحالف بمجرد تحقق هذا الهدف وقد يستمر التحالف إذا قرر أعضاؤها تبني قضية أو هدف جديدين.

من حيث المدة:

- **رسمية:** تتم العضوية في التحالفات الرسمية بشكل رسمي ، وتدفع التنظيمات للأعضاء رسوم اشتراك للاعتراف بهم في التحالف من خلال طبع أسمائهم على المطبوعات التي تنشرها وعلى خطاباتها الرسمية.
- **غير رسمية:** لا توجد عضوية غير رسمية في مثل هذه الحالة ومن ثم فإن الأعضاء يتغيرون باستمرار فتتعرض القضايا التي يتبناها التحالف للتغيير من حين لآخر.

من حيث التنظيم:

- **نطاق محدود:** قد يتشكل التحالف من أعضاء يمثلون منطقة جغرافية محددة (مدينة- محافظة..)
- **نطاق غير محدود:** قد يتسع نطاق عضوية التحالف ليشمل كل المنظمات المعنية بالقضية محور اهتمام التحالف على المستوى القومي أو الإقليمي أو العالمي.

من حيث النطاق الجغرافي:

- **تحالفات متعددة القضايا:** وهي تلك التحالفات التي تتبنى عدداً من الأهداف أو القضايا إلا أنها لأغراض تنظيمية قد تختار العمل في قضية واحدة منها حتى تحقق أهدافها ثم تنتقل إلى قضية أخرى وهكذا ...
- **الشبكات التي تتناول قضية واحدة:** قد يحدث في بعض الأحيان أن ينشأ تحالف بين منظمات متنافسة أو متعارضة الأهداف، إلا أنها قد تتفق معاً على العمل سوياً في قضية معينة أو لتحقيق هدف محدد،،

من حيث الغرض أو القضية:

التفاوض

تمرين 1

الحزب (ص) سيعقد مؤتمره الرابع خلال أسبوعين.
 أمة الرزاق ومجموعة من زميلاتها عضوات في الحزب
 فكن في تصعيد مجموعة منهن لتمثلهن في الهيئة الحزبية
 العليا، شجعهن على ذلك مجموعة من الزملاء في نفس الحزب
 عندما طرحن عليهم الفكرة.
 وتم اللقاء مع القيادات الحزبية العليا.
 ماهي أساليب الإقناع والمساومات والتنازلات التي قامت
 العضوات حتى حصلن على نسبة التمثيل المطلوبة؟

.....

.....

.....

.....

.....

- الإلمام بمهارات التفاوض (المساومة _ التنازل _ الإقناع).
- تعزيز موقف المفاوضات من خلال بناء التحالفات.

أهداف التمرين

التحالف والمصالح المشتركة

تمرين 2

التحالف استراتيجية قد تتم خارج البرلمان أو داخله
 وتتعدد أنواعه وأهدافه.
 قد تحتاج المرأة في تجربتها الانتخابية إلى إتقان فن بناء
 التحالفات مع زميلاتها من المرشحات إذا كن في نفس الدائرة
 وإلى إتقان مهارات التواصل لتجنيد بنات جنسها لمناصرتها
 ومساندتها - حيث تشير معظم التقارير الانتخابية إلى أن
 نسبة عدد الناخبات في ازدياد مستمر.



وبوصفك إحدى المرشحات للانتخابات القادمة –
ماهى المهارات التي يجب أن تدربي نفسك عليها لإتقان
فن بناء التحالفات مع زميلاتك المرشحات من الأحزاب
الأخرى؟

.....

.....

.....

.....

.....

التحالف



في الانتخابات البرلمانية الأخيرة لم تقز إلا امرأة واحدة
رغم ان الناخبات شكلن أكثر من 50% من جملة الناخبين.
تحت إشراف من اللجنة الوطنية للمرأة تم اللقاء الأول
لقطاعات المرأة في الأحزاب السياسية من أجل تصعيد
عدد أكبر من النساء في البرلمان.

هل يعتبر هذا اللقاء تحالفاً؟ او تحضيراً لتحالف؟ او مجرد
لقاء؟ حددي الاختيار والأسباب؟

.....

.....

.....

.....

.....

- التفريق بين الاجتماعات والتحالف
- كيفية الإعداد والتحضير للتحالف

أهداف
التمرين



الوحدة التدريبية رقم 8

الاتصال الفعال

مهارات الاتصال

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي أو اقتصادي و سياسي .

إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة أو كيان ربطاً ديناميكياً .

فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بالنشاط ويدرك العديد من الناس أهمية الحاجة إلى الاتصال، لكنهم رغم ذلك يجدونه صعباً نظراً لوجود العديد من العقبات التي تقف حائلاً بين كل من القائم بالاتصال والآخرين. تلك العقبات إذا لم يتم التغلب عليها، يحدث نوع من التشويش لمحتوى الرسالة وقد تفقد معناها كلية خلال عملية الاتصال ..

كما يعرف علماء الاجتماع عملية الاتصال على أنها "تبادل المعلومات" وعرفت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية على أنها التصرف الذي يؤدي إلى تبادل المعاني كما وضعت إحدى اللجان القومية الأمريكية التي شكلت خصيصاً لدراسة الاتصالات في مجال الأعمال والصناعة التعريف التالي:

(التبادل المزدوج للحقائق والآراء والأفكار والمشاعر بين المرسل والمستقبل بما يحقق الفهم المشترك بينهما وإن كان لا يعني بالضرورة حتمية الاتفاق العام).

عناصر عملية الاتصال:

- المرسل:
يحمل معنى ما، يريد إيصاله لشخص ما، يضعه في رموز معينة ويرسله بطريق معينة.
- المستقبل:
يستقبل الرسالة، يفك الرموز، يفهم معناها، يستجيب لما يفهم.
- الرسالة:
محتوى عملية الاتصال.
- الوسيلة/ القناة:
أداة حمل الرسالة من المرسل للمستقبل.
- إرجاع الأثر:
بين المرسل والمستقبل لتبادل المعلومات والأفكار والآراء حول الرسالة.
- الظروف:
مكان وزمان الاتصال.
- التشويش:
عناصر موجودة أثناء حدوث الاتصال قد تحدث من الظروف أو المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الوسيلة وتؤدي إلى اختلاف المعنى المفهوم لدى المستقبل عن المعنى المراد إرساله عن طريق المرسل.

معوّقات الاتصال الفعال

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال بين البشر وأهم هذه المعوقات تتمثل في ما يلي:

- اختلاف الإدراك:
عادة ما يرى كل واحد منا الأمور ويفسرها بطريقة تختلف عن الآخرين وخاصة إذا اختلفت خبراتنا وخلفياتنا التعليمية والمعرفية.
- اختلاف اللغة:
ترتبط الاختلافات في اللغة بالاختلافات في إدراك الأفراد للأمور لذلك ولكي تصل

• التغلب على معوقات الاختلاف في الإدراك:

يجب شرح وتفسير الرسالة أكثر من مرة وبأكثر من أسلوب للآخرين مع الأخذ في الاعتبار الخلفيات التعليمية والبيئية التي يتسم بها من يتلقى الرسالة. هذا بالإضافة إلى محاولة رؤية الأمور بعيون الطرق الآخر، ونحاول معرفة كيف يرى هو مضمون الرسالة وكيف يفسرها.

• التغلب على معوقات اللغة:

يمكن ذلك عن طريق شرح المصطلحات والكلمات غير المتعارف عليها والتي تتضمنها الرسالة حتى نضمن فهم الآخرين لها بنفس الطريقة التي نريدها، مع تشجيع المستقبل على الاستفسار عن أية كلمات لا يفهمها.

• التغلب على معوقات الضوضاء:

يتم ذلك بالتخلص من الأشياء التي تتسبب في تلك الضوضاء.

• التغلب على معوقات ردود الفعل الانفعالية:

أفضل طريقة للتغلب عليها هي قبولها كما هي كجزء من الاتصالات واستيعابها وفهمها وتوفير المناخ الملائم للإفصاح عن أسباب تلك الانفعالات والتعامل معها.

• التغلب على معوقات عدم التوافق بين

الاتصالات اللفظية وغير اللفظية:

أن تكوني على دراية بما يحدث من عدم التوافق ولا تحاولي إرسال رسائل زائفة إلى المستقبل فلا بد من التوافق بين ما تقولينه من ألفاظ وبين ما تبدينه من حركات وانفعالات وتعبيرات.

• التغلب على معوقات عدم الثقة:

لن تتمكني من التغلب على هذه المعوقات إلا بصورة تدريجية اعتماداً على تصرفاتك مع الآخرين ومدى حرصك على توفير المناخ الملائم والتعامل الجيد معهم.

الرسالة بالمعنى المطلوب يجب أن تكون الكلمات المستخدمة مفهومة لدى المرسل والمستقبل وبنفس المعنى المقصود.

• الضوضاء (التشويش):

نادراً ما تتم عملية الاتصال في بيئة خالية تماماً من الضوضاء، وبطبيعة الحال، نحن تعلمنا أن نحاول بأنفسنا استكمال المعلومات التي قد تسقط نتيجة للتشويش، ولكن أحياناً ما نقوم باستكمال المعلومات وفقاً لمفهومنا وبالتالي نستبعد بعض المعلومات الهامة من الرسالة وهنا تظهر المشكلة حيث نستقبل رسالة غير مكتملة ومشوشة.

• ردود الفعل الانفعالية:

تتأثر درجة فهمنا للرسالة بحالتنا النفسية ورددود أفعالنا وانفعالاتنا في وقت تلقي الرسالة.

• عدم توافق الاتصالات اللفظية مع

الاتصالات غير اللفظية:

تتأثر الرسائل التي نرسلها للآخرين بالتعبيرات والحركات غير اللفظية المصاحبة لها مثل الحركات والملبس والمسافة بيننا وبين من نتحدث معه، وهيئتنا وتعبيرات وجوهنا.

• انعدام الثقة بين المرسل والمستقبل:

عادة ما تزداد درجة فعالية الاتصال عندما تكون هناك ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال فيتصرف الطرفان تلقائياً بدون أن يكون هناك مجال لتفسير الأمور بطرق مختلفة.

كيف تتغلب على معوقات الاتصال

للتغلب على معوقات الاتصال لابد من القيام بخطوتين أساسيتين الأولى: هي التعرف أولاً على أنواع تلك المعوقات التي تحدث ثم التصرف بالطريقة المناسبة للتغلب على تلك المعوقات.

مهارات الإقناع

أولاً: مفهوم الإقناع

الاتصال المقنع جزء من حياتنا اليومية، ويمكن الحكم على مدى نجاح الاتصال المقنع بقدر نجاحه في تغيير السلوك المرغوب فيه، أو فشله في التغيير، ويعتمد الاتصال المقنع بشكل أساسي على خصائص المصدر، ومحتوى الرسالة الاتصالية، وطريقة عرضها، وطبيعة الوسيلة المستخدمة، وخصائص الجمهور المستقبل.

٢. تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

تقوم الجماعة الأساسية التي ينتمي إليها المستهدفون أو حتى التي يرغبون في الانضمام إليها بدور قوي في التأثير على عملية الإقناع لديهم.

يمكن للقائم بالإقناع استخدام هذا الدور في التأثير على المتلقي عن طريق ضرب الأمثلة الملائمة، واستغلال اقتناع أحد أفراد الجماعة في توجيه رأي الفئة المستهدفة بالرسالة.

٣. تأثير قيادات الرأي:

قيادات الرأي هم الأفراد ذوو التأثير الذين يساعدون الآخرين ويقدمون لهم النصيحة. ويتأثر بهم الأفراد أحياناً أكثر من تأثرهم بوسائل الاتصال أو الإعلام.

يعمل قادة الرأي دوراً هاماً في تغيير اتجاهات الأفراد، ويمكن للقائم بالإقناع أيضاً استخدام هذا الدور في التأثير على المتلقي.

ثالثاً : الاستراتيجيات المختلفة للإقناع

١. الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة:

واقع الأمر يظهر أنه ليس هناك قاعدة ثابتة نستطيع أن نؤكد أنه يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال.

إلا أن درجة تأثير الاستمالة العاطفية تزيد عند إقناع المستهدفين بالرسالة منطقياً حيث تعتمد في هذه الحالة على استمالة دوافع الفرد إلى حد ما.

و ليس أمامنا من الطريق لتحديد مدى استخدام الاستمالات العاطفية أو المنطقية إلا بدراسة الاختلافات الفردية للمستهدفين وعندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل والمستهدفين فإن ذلك سوف يساعد على إمكانية التعرف على كل فرد على حدة أو كل مجموعة صغيرة، وبأسلوب المناسب

لذا يمكن تعريف عملية الإقناع بأنه:

- عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف.
- يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع، أما المستهدف أو المستقبل فهو القائم بعملية الاقتناع.
- تحتاج عملية الإقناع ليس إلى مهارة القائم بالحديث والمسؤول عن الإقناع فقط ولكن أيضاً إلى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، أو مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه.

ثانياً: العوامل المؤثرة علي عملية الاقتناع

١. التعرض الاختياري للإقناع:

تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختيارياً دون ممارسة ضغوط عليه. إن ممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي إلي استثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة، مما يصعب مهمة القائم بالإقناع. ولهذا يجب على القائم بالإقناع أن يركز على مساعدته في التهيئة الذاتية للاقتناع.

وقد أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد و المعارض معا بالنسبة للفرد الخبير. فعندما يقوم المتحدث بعرض وجهتي النظر بحياد يمكن أن يكون التأثير و الإقناع أقوى و يصبح لدى المستقبل لوجهة النظر درجة أعلى من المناعة من وجهات النظر المضادة بعد ذلك.

٥. ربط المضمون بالمصدر أو المرجع:

يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الأحيان بنسب المعلومات أو الآراء التي يقولها لمصادر معينة أو مراجع.

و يلاحظ أن المستهدفين بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون المضمون دون أن يتذكروا المصدر و ذلك باستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية أو الأحاديث الدينية.

و المصادر التي يعتبرها المستهدفون ثابتة و صادقة تسهل من عملية الإقناع في حين أن المصادر الأخرى سوف تؤدي إلى نظرة سلبية قد تشكل مانعا أمامهم للإقناع.

٦. درجة الوضوح و الغموض في الرسالة:

تمثل درجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في إقناع المستهدفين فكلما كانت الرسالة واضحة و لا تحتاج لجهد في تفسيرها و استخلاص النتائج أصبحت أكثر إقناعا.

إلا أن الوضوح في الهدف من الرسالة المعروضة قد يعطى الفرصة لاتجاهات المستقبلين أن تنشط في مقاومة تلك الرسالة، في حين أن الهدف الضمني يترك للمستهدف الفرصة لكي يعمل ذهنه و يستنتج الهدف بغير أن يشعر بالتوجيه نحو الهدف.

٧. الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة:

إذا قدم المتحدث في رسالته حججا متناقضة فالحجج القوية أكثر تأثير على المستمعين ولذلك يفضل البدء بالحجج

للاستخدام معها.

٢. الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة: تؤكد التجارب أن نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التي تستمع إليها و تقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف. فالرسالة التي تعمل على إثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زادت درجة أو قدر التخوف فيها.

و يرجع السبب في ذلك إلى أن المستهدفين بالرسالة ترتفع درجة توترهم نتيجة للتخويف الشديد و يؤدي ذلك إلى التقليل من شان التهديد أو أهميته أو قد يؤدي إلى الابتعاد عن الرسالة بدلا من التعلم منها أو التفكير في مضمونها.

٣. البدء بالاحتياجات و الاتجاهات الموجودة لدي المتلقي:

المتحدث الذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم و يساعدهم في تحديد الأساليب التي تحققها تكون لديه فرصة أكبر في إقناعهم بدلا من أن يعمل على خلق احتياجات جديدة لهم. ويكون الحديث أو الرسالة أكثر فاعلية في إقناع المستهدفين عندما يبدو لهم انه وسيلة لتحقيق هدف كان لديه بالفعل.

فإقناع اي فرد للقيام بعمل معين يجب أن ينطلق من إحساس الفرد بان هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لديه من قبل أو بدا التفكير فيه من قبل على الأقل.

٤. عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع:

يؤدي عرض الجانب و المؤيد لرأي المستهدفين إلى تدعيم رأيهم و التفاعل مع المتحدث العادي. لأن الرسالة التي تعرض جانباً واحداً من الموضوع تكون قادرة على إقناع الأفراد و دفعهم إلى تبني وجهة النظر المعروضة عندما تم التأكيد عليها من جانب المستهدفين.

وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلاً، والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات.

ولوجود الاتصال الجماهيري لابد من توفر شروط أساسية وذلك لتزدهر وتتطور في أي مجتمع من المجتمعات ومن هذه الشروط:

١- وجود قاعدة اقتصادية متينة من التمويل اللازم للحصول على تكنولوجيا الاتصال كالمطابع ومحطات الإذاعة والتلفزيون، كذلك توفر البنى الأساسية اللازمة مثل شبكة الطرق، والنقل والكهرباء مما يسهل عمليات التوزيع للوسائل المطبوعة للإذاعتين المسموعة والمرئية.

٢- وجود قاعدة علمية وثقافية في المجتمع بحيث يكون بإمكانها إنتاج المعلومات وتوزيعها واستهلاكها، وتدخل في هذا المجال زيادة التعليم بين أفراد المجتمع.

٣- أن يكون كثافة سكانية معقولة، ذلك أن وسائل الاتصال الجماهيري ذات تكلفة باهظة، وتشغيل تلك الوسائل بفاعلية يحتاج إلى كثافة سكانية يمكنها أن تستهلك نتاج الوسائل الإعلامية. فمثلاً: جريدة محلية في المدينة تتجح، بينما في القرية تفشل وذلك لقدرة على تغطية تكاليفها في المدينة أكثر من القرية لزيادة أعداد السكان.

وقيام علاقة وطيدة بين الحزب وبين المجتمع المحلي ضرورية لجميع الأحزاب السياسية لمختلف توجهاتها، لأنها تؤدي جميع نشاطاتها ضمن إطاره، ولأن إمكانيتها في النجاح تتحدد بمقدار تفاعلها وتكيفها معه حيث أنها تحتاج إلى دعمه وتأييده في سبيل أن تستمر وتتقدم، ولذلك فإنها يجب أن تتحمل كامل مسؤوليتها في تفعيل كل

القوية ثم المساعدة ثم الأقل تأثيراً وإثارة الاحتياجات أولاً ثم تقديم الرسالة التي تشبع تلك الاحتياجات تكون أكثر تأثيراً من تقديم المحتوى المقنع أولاً، وعلى المتحدث بعد ذلك أن يقدم الحجج المؤيدة أولاً حيث أن ذلك سيقوى موقفه و يستعد لرفض الحجج المعارضة التي سوف تأتي بعد الإقناع بالحجج المؤيدة .

٨. التأثير المتراكم و التكرار:

التكرار من العوامل التي تساعد على الإقناع ويمكن أن يؤدي تكرار الرأي أو الرسالة إلى تعديل الاتجاهات العامة نحو أي قضية أو موضوع.

إلا أن التكرار في بعض الأحيان قد يسبب الضيق والملل و يتطلب ذلك أن يكون التكرار مع التنوع.

وقد اتضح أن الأفراد المستهدفين الذين عرض عليهم أكثر من سبب أو مبرر واحد أكثر استعداداً للإقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد أو سبب واحد .

كذلك فإن الإقناع الناتج من التعرض المتراكم للموضوع أكبر من التعرض مرة واحدة.

تمرين ٨ / ٢٠ دقيقة

الاتصال الجماهيري

يعرف الاتصال الجماهيري بأنه عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الاتصال الجماهيرية، ويتميز بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها وبسرعة مذهشة، مع مقدرة على خلق رأي عام،

الموعد وبالتالي يتطلب مجهوداً أكثر من الاتصال الشخصي الذي يأتي عفوية في كثير من أنماطه.

العلاقة بين السياسة والاتصال والإعلام

تشكل وسائل الاتصال والإعلام بالنسبة للإعلام السياسي الوسيلة الأساسية في الحصول على الدعم الجماهيري، كذلك فالاتصال دور في تدبير شؤون الترابط المعرفي وتنظيم الذاكرة الجماعية للمجتمع، وبخاصة جمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها، وهو يستطيع إعادة صياغة القالب السياسي للمجتمع.

وسائل الاتصال الجماهيري طالما أنها في حاجة ماسة إلى مسانده في تحقيق أهدافه. وهناك أنواع أخرى للاتصال والتي يمكنك استخدامها للتأثير على المجتمع المحلي والتفاعل المتبادل معه مثل:

الاتصال الشخصي:

تكمن أهمية الاتصال الشخصي في أننا نعيش في علاقات متبادلة مع الآخرين كما يحدث في كل مكان، فاتصالنا بالآخرين لا يتم أوتوماتيكياً - فهناك بعض الأساليب التي يجب أن نركز عليها ليكون اتصالنا مع الآخرين فعالاً، فتفاعلنا مع الآخرين بدون معرفة أو رؤية متبصرة لا يضمن تطوير مهارات جيدة للاتصال الشخصي أو تصحيح السلوكيات الاتصالية الخاطئة مع الآخرين ويتميز الاتصال الشخصي بأنه يساعد في التأثير على سلوكيات الأفراد بعضهم لبعض مما يؤدي إلى الإشباع المتبادل للحاجات ويتم التفاعل المباشر بشكل أسرع من أنواع الاتصال الأخرى.

الاتصال الجماعي:

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يقوم به المرسل بمواجهة أكثر من شخص قد يكون شخصين أو ثلاثة أو مجموعة من الجماهير مثل الندوات والمحاضرات والخطب. وهو اتصال مواجهي مباشر ويتم في مكان معين وزمن محدد ويمكن للمرسل أن يتعرف إلى حد كبير إلى ردود فعل رسالته من خلال انفعالات الحاضرين ومدى استحسانهم لما يقال، وقد يستخدم المرسل رسائل تكنولوجية تعينه على توصيل رسالته إلى الجمهور - ويحتل هذا النوع من الاتصال موقفاً وسطاً بين الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري. ويتطلب الاتصال الجماعي إعداداً مسبقاً من حيث إعداد الرسالة والمكان، وتحديد

تمرين 1

خديجة وبشرى وحملتهما الانتخابية

ضمن حملتهما الانتخابية قامت خديجة الممثلة للحزب (م) وبشرى الممثلة للحزب (ص) بالإعداد لفعاليات الحملة ومن ضمنها قيامهن بحلقات اتصال مباشر مع الجمهور، إلا أن الدعم الجماهيري الذي حظيت به خديجة كان واضحاً خلال الحملة وفي نتائج الانتخابات، وقد فسّر الجميع ذلك بأن خديجة لديها القدرة والمهارة على الاتصال الفعال؟ برأيك ما الذي قامت به خديجة ولم تقم به بشرى أثناء

التواصل والاتصال؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الإلمام بمهارات الاتصال والتواصل
الفعال والفرق بينها.

هدف
التمرين

تمرين 2

المرشحة بلقيس في مواجهة الشائعات

في الانتخابات البرلمانية الثالثة وفي إحدى ترشح فتحي
عمر عن الحزب ص وبلقيس عن الحزب وفي أثناء الحملات
الانتخابية فوجئت بلقيس بأن هناك مقاطعة للكثير من فعليتها
وعدم تجاوب من قبل

الجمهور المستهدف ضمن هذه الدائرة، وعندما بدأت في
البحث عن سبب ذلك أفادها فريقها بان كثير من الشائعات
قد استهدفتها ومنها فساد ذمتها المالية خاصة بان احد
اقاربها متورط في قضية فساد مالي؟ كما تعلمن بأن الوسيلة
الأجدي لمواجهة الإشاعات هي الاتصال المباشر والشفاف،

كيف تتمكن بلقيس من عمل ذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

استخدام وتطبيق آليات التواصل
والاتصال في مواجهة الشائعات.

هدف
التمرين

الوحدة التدريبية رقم 8-2

فن الحوار

وأثناء أحد اللقاءات التي حضرتها فوزية كممثلة لحزبها مع ممثلات أحد الأحزاب لمناقشة إمكانيات عمل تحالف مشترك بين الحزبين في الانتخابات القادمة طرحت فكرة الدعم المشترك لمرشحات الحزبين- قامت فوزية بإدارة الاجتماع محاولة التوصل إلى اتفاق نهائي يقود إلى التحالف فبدأت الاجتماع بإلقاء التحية على الحاضرات ثم حددت جدول الاجتماع موضحة نقاط الاتفاق أولاً قائلة: تعلمون ماذا يعني التحالف وأهميته في تعزيز القوة السياسية للأحزاب المتحالفة ونحن كحزبين مستقلين نملك قوة سياسية تؤهلنا لاكتساح الانتخابات النيابية القادمة. فردت عليها إحدى المعارضات للتحالف من الحزب الآخر قائلة: إن التحالف يمكن أن يؤثر على انتماء الناخبين لكلا الحزبين مما قد يؤثر على عدد الأصوات التي يمكن أن تحصل عليها المرشحات نتيجة للإرباك الذي قد يحدث للناخب عند عملية الاقتراع.

ردت عليها فوزية قائلة: يمكننا أن نتفادى هذه الإرباكات بإطلاق حملة تواصل مع القاعدة الشعبية لكلا الحزبين وتوضيح فكرة التحالف والهدف من التحالف مع تكثيف الاتصالات الجماعية والجماهيرية لتعزيز اتفاقية التحالف بين الحزبين. وبالتالي، سيؤدي التحالف إلى تقسيم الدوائر الانتخابية بما يساهم في نجاح التحالف فنحصل على مرشحين قادرين على دفع دور الحزبين في المجلس.

يعتبر الحوار من الأمور التي نمارسها باستمرار لذا فإن إتقان هذا الفن يعد أمراً مهماً، فأسلوب الحوار والكلام يدل على شخصية وسلوك وأخلاق المتحدث.

إن الحوار هو من أهم أساليب التواصل الفعال حيث أنه يعتبر من أسرع الوسائل التي يمكن استخدامها لإقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك - خاصة عند بناء التحالفات الحزبية والسياسية كما سنرى في الوحدة التدريبية السابعة - فكلما اكتسبت مهارة الإقناع في الحوار مع الأطراف الأخرى استطعت الوصول إلى الأهداف المنشودة- ويستخدم فن الحوار بفعالية عند إجراء المفاوضات حيث نرى أن الطرف المتقن لهذا الفن هو الطرف الذي يستطيع أن يقلب طاولة المفاوضات ويكسب ثقة الطرف الآخر.

سنرى من خلال هذه الوحدة كيف يمكننا تطوير مهارتنا في هذا الفن من خلال توضيح مشكلة عملية تحتاج أن يتحاور الأطراف في ما بينهم لتفادي تكرار المشكلة في المستقبل. تنتمي الأخت فوزية إلى إحدى الأحزاب السياسية المستقلة والتي ترمع خوض الانتخابات النيابية القادمة بترشيحها لتمثيل الحزب نظراً لقوة شخصيتها وقدرتها على إقناع الآخرين وتمثيل الحزب حيث تمتلك الأخت فوزية قدرات خاصة في فن الحوار والإقناع.

أجابت عليها سيدة أخرى متسائلة:
وكيف سنضمن فوز المرشحتين في
الانتخابات؟- فربما تفوز إحدهما
بينما لا تحصل الأخرى على الأصوات
الكافية المطلوبة.

أجابت السيدة فوزية: يمكننا أن نقوم
بمسح أولي لتحديد توجه الناخبين بالنسبة
لمرشحات الحزبين ثم توجيههما إلى المناطق
التي نتوقع أن تفوزا فيه بناء على نتائج المسح
- كما أنه بإمكاننا أن نضع خطة تساعد على
تحقيق هذا الهدف .

أيدت المجتمعات ما قالته السيدة
فوزية وبدأن بالتفكير في آلية لتفعيل
التحالف بين الحزبين.

نلاحظ من خلال طرح السيدة فوزية لمزايا
التحالف أنها قد أوضحت أولاً أهمية التحالف
ثم عكست هذه الأهمية على التحالف بين
الحزبين، أي أنها استخدمت أسلوب الإقناع
الذي يوصل إلى ثوابت فعلية ملموسة كما أنها
استخدمت أسلوب النقاش وطرح الأسئلة لفتح
المجال أمام إبداء الرأي للاقتناع الكامل بوجهة
نظرها المبنية على منطق واضح له دلالات
أقنعت المجتمعات بالتحالف وعلى العكس لو
أنها أصرت على التحالف دون توضيح وجهة
نظر حزبيها فإن ذلك قد يؤدي إلى عدم الخروج
بنتيجة من الاجتماع.

وهكذا نجد أن الحوار المنطقي
المقنع يعتبر أهم وسائل الاتصال
التي يمكن الاعتماد عليها للوصول
إلى الأهداف المطلوبة.



الوحدة التدريبية رقم 9

نظام الكوتا

المنزلية والتقليدية، واليمن من الدول التي تتصف بغلبة السمات التقليدية حيث البنى القبلية تشكل أهم التكوينات الاجتماعية التي تتصف بكونها مؤسسات فاعلة ومقررة في مختلف المجالات بما فيها دور المرأة في المجال السياسي.

• غياب التقاليد الديمقراطية، فرغم إقرار التعددية الحزبية في اليمن إلا أن واقع الحال هو نظام الحزب الواحد وممارسة أحزاب المعارضة لدورها بشكل صوري.

• عبء المسؤوليات الأسرية التي تتحملها النساء دون الرجال لا يتركز للنساء مجالاً للانخراط في مجالات أخرى.

• نظرة المجتمع السلبية للنساء اللواتي يمارسن العمل السياسي، فالمجتمع يحمل النساء السياسيات مسؤولية الأزمات العائلية والطلاق.

وفي حال الاعتراف بدورهن السياسي عادة ما تسند إليهن وظائف تعكس الدور التقليدي مثل الشؤون الاجتماعية أو التعليم وتبقى وظائف الدفاع والأمن القومي من اختصاص الرجال.

• وهناك أسباب تتعلق بانتشار الأمية التعليمية بين النساء، إضافة إلى قلة وعيهن بحقوقهن القانونية والسياسية.

إن القول بعملية المساواة بين المرأة والرجل في حق المشاركة السياسية لا تزال تطرح في اليمن بحذر وبصوت لا يكاد يكون مسموعاً في عموم المجتمع، هنا يمكن القول أن المرأة اليمنية تعيش في سياقين اجتماعيين، الأول سياق تقليدي يعتمد الموروث الاجتماعي والثقافي، والثاني سياق حديث أو بصدد تحوله إلى الحديث يدعو إلى المساواة بين الجنسين سياسياً، هنا يمكن القول: إن النساء اليمنيات يناضلن من أجل المشاركة السياسية في إطار

مدخل

مشاركة المرأة في صنع القرار السياسي:

تعتبر المشاركة السياسية أرقى تعبيراً للديمقراطية وترجمة لمبدأ المواطنة لأنها تقوم على مساهمة كل فئات المجتمع في قضايا البلد.

ولتحقيق ذلك تعتبر المساواة هي حجر الزاوية لضمان مشاركة سياسية حقيقية، تلك التي تضمن مشاركة الغني والفقير والأقليات العرقية والإثنية والدينية والرجال والنساء.

وعادة ما قد تبدأ المشاركة السياسية بالاهتمام بالشأن العام والوعي بأهمية تحمل مسؤوليات سياسية وتتحول إلى ممارسة أنشطة سياسية، وتتخذ أشكالاً متعددة منها تقلد وظائف رسمية في السلطات التشريعية والتنفيذية، والانضمام إلى الأحزاب، وتشكيل أو العمل مع الجمعيات والنقابات، المشاركة في التظاهر والإضراب،... الخ.

إن ممارسة كل أو بعض من ذلك يتطلب توفر شروط أساسية منها على سبيل المثال لا الحصر:

• إقرار التشريعات المعنية بمبدأ المساواة.

• الوعي السياسي والاجتماعي بأهمية المشاركة السياسية للجميع.

وإذا ما نظرنا إلى واقع المشاركة السياسية للنساء بشكل عام وفي اليمن على وجه الخصوص، نجد أن مشاركتهم ضعيفة بشكل كبير حيث تلعب عدة عوامل في إقصاء النساء عن العمل السياسي، منها:

• الموروث الثقافي الذي يعزز سيطرة الرجال واحتكارهم للفضاءات العامة وتقسيم الأدوار بحيث ينحصر دور النساء في الوظائف

وكذلك عدم كفاية الآليات التي تعمل على تحسين وضع النساء هما من القضايا التي تحتاج الى اتخاذ تدابير حاسمة تجاهها .

وقد ترجم الالتزام في منهاج عمل بيجين كثير من الالتزامات والمقررات الدولية السابقة الخاصة بحقوق المرأة ولعل أبرزها على الاطلاق اتفاقية الحقوق السياسية للمرأة ١٩٥٢، واتفاقية القضاء على كل اشكال التمييز ضد المرأة (السيداو) والتي اقترتها الامم المتحدة في ١٩٧٩م ودخلت حيز التنفيذ في ١٩٨١م، ونصت على ضرورة اتخاذ الدول اجراءات وتدابير ايجابية لإزالة التمييز ضد المرأة وتحقيق المساواة بين الجنسين .

في ظل التدني الواضح لنسب تمثيل المرأة في المجالس النيابية والمحلية في اليمن تظهر الحاجة الماسة لتبني نظام الكوتا على أن يكون ذلك إجراءً مرحلياً .. كما أن اللجوء إلى استخدام آلية نظام الحصص (الكوتا) قد يكون ضرورة للتصدي للاتجاهات المحافظة والرجعية التي ارتفع صوتها في السنوات الأخيرة .. والتي تحاول من جديد تحجيم دور المرأة والعودة بها إلى الوراء .

أوجه الجدل الدائر حول تطبيق نظام الكوتا (المؤيدة والمعارضة):

أولاً وجب التوضيح ان الإجراءات الإيجابية التي اقترتها المواثيق الدولية لرفع المشاركة والتمثيل السياسي للنساء، هي إجراءات مؤقتة تتخذها الدول لإزالة التهميش والاقصاء للنساء في جميع مجالات ومستويات عملية صنع القرار، على ان تترافق مع تدابير تضمن استمرارية واستدامة هذا التمثيل بعد انتهاء الفترة المؤقتة للتدابير الإيجابية ومنها نظام الكوتا .

وعليه نجد أن الأدبيات النسوية، تؤكد ان

مجتمعي تقليدي حديث العهد بالديمقراطية ، في حين لا يزال الرجل يشكل زمن المرأة وعالمها وينظر إليها ككائن عاجز وضعيف بذاته ولذلك هي بحاجة دوماً الى الوصاية .

إن تعزير الدور السياسي للمرأة يتطلب اعتماد مدخل التمكين الذي يتضمن مجموعة من العوامل والآليات الداعمة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وحقوقياً على المستويين الرسمي والأهلي، ولهذا فسيتم في ما يلي مناقشة نظام الكوتا كأحد آلية التمكين التي تدعم دخول النساء الحياة السياسية وتكسر الحواجز الاجتماعية والسياسية التي تقف معوقاً امام النساء .

مفهوم الكوتا وأهميته

الكوتا هو نظام حصص يخصص لفئات معينة تعاني من التهميش القائم على الدين او العرق او الجنس... الخ وذلك لضمان مشاركتها وتمثيلها في الحياة العامة ومجالات صنع القرار .

وقد جاء اقرار نظام الكوتا او تخصيص حصص للنساء في المجال السياسي والسلطة (بنسبة ٣٠٪) في المؤتمر الرابع للمرأة والذي عقد في بيجين ١٩٩٥م، حيث اشارت وثائق المؤتمر الى انه رغم الانتشار الواسع للتحويلات الديمقراطية الى ان تمثيل النساء كشركاء متساو مع الرجال في المجال السياسي لم يحقق بعد .

كما أكد المؤتمر، والذي حضره ما يقارب من ٥٠ الف شخصية من قادة العالم ونشطاء حقوق الانسان والحركة النسوية، على ان عدم المساواة بين الرجال والنساء في اقتسام السلطة وصنع القرار في مختلف المستويات

وتحميلهن مسؤولية عدم المشاركة وإرجاعها إلى عدم رغبتهن الدخول في هذا المجال، إلى خطاب يحمل المسؤولية المؤسسات المختلفة (سواء أجهزة دولة، أو مؤسسات تعليمية أو إعلام أو أحزاب) لتوفير الموارد اللازمة لتشجيع انخراط النساء في المجال السياسي وكذلك العمل على إزالة الممارسات التمييزية ضدهن سواء أكانت تشريعية أو مؤسسية أو اجتماعية.

وعليه فإنه إذا كان النظر إلى مسألة المشاركة السياسية للمرأة - عن طريق تطبيق نظام الكوتا - كمتطلب أساسي للتنمية والتحول الديمقراطي، فهي بذلك تحقق المساواة الجندرية، ولكن إذا نظر إليها فقط لزيادة وجود النساء في هذا المجال، فهذا ما يدفع كثيراً من أصحاب القرار إلى اعتبارها هبة للنساء.

المشاركة السياسية للنساء هي في الأساس حق من حقوق الانسان، ولكن قد يناقش البعض ان نظام الكوتا يعتبر تفضيلاً للنساء على الرجال، وبالتالي فإنه يخل بمبادئ الديمقراطية والمساواة. والرد هنا بسيط؛ فجوهر العملية الديمقراطية يقوم على ممارسة الرجال والنساء لحقوقهم السياسية على قدم المساواة، كما انه من غير المنطقي ان لا تستوعب العملية الديمقراطية آراء وخبرات اولئك الذين يتأثرون بها.

ولذلك فإن ممارسة النساء لحقوقهن السياسية بشكل كامل ومتساو مع الرجال يدعم ويترجم عملية التحول الديمقراطي إلى واقع عملي. كما ان تطبيق نظام الكوتا يعتبر تعويض للنساء على الممارسات التمييزية. واذا كان البعض يجادل ان نظام الكوتا هو ضد مبادئ الديمقراطية والتي تركز على فتح باب التنافس أمام الجميع لإثبات كفاءتهم، فإن تخصيص مقاعد للنساء ممكن ان تطبق في الهيئات التعيينية في السلطة التنفيذية والقضائية

من ناحية اخرى نجد ان النساء يشكلن ٥٠٪ من نسبة سكان العالم و٥٠٪ من قوة العمل ومع ذلك نجد أن ما يقارب من بليون امرأة تعيش تحت خط الفقر لا شيء وانما لان السياسات والموارد التنموية لا تعكس ولا تخدم احتياجات هذه الفئة. كما أكدت أهداف الألفية على ان المشاركة المتساوية للنساء مع الرجال في السلطة هي جزء من حقوقهن الأساسية وجوهر المساواة الجندرية وتمكين النساء.

إن المستوى المتدني للنساء هو نتاج التوجهات والممارسات التمييزية وعدم التوازن في السلطة بين الرجال والنساء. ولهذا انتقل الخطاب في بيجين من إلقاء اللوم على النساء

تعريف

1

النساء والكويتا

المساواة والعدالة الاجتماعية
والحرية.

وبدأت في عرض
قرارها على قيادة حزبها، إلا
أنها ووجهت بالرفض بحجة
أن فرصها ضئيلة في الفوز،
رغم أن جميع مرشحي
الحزب المقترحين كانوا من
الرجال. ومع ذلك فقد قررت
أن ترشح نفسها مستقلة.

وعندما بدأت تعد أوراق
ترشيحها لتقديمها إلى لجنة
الانتخابات واجهتها مشكلة
قانونية وهي صعوبة حصولها
على ترقية من قبل ٣٠٠ من
أعضاء دائرتها، حسب ما

ينص عليه قانون الانتخابات حيث
أنها انتقلت مؤخراً إلى مدينة غير
مدينتها بسبب نقل عمل زوجها،
ومع ذلك قررت المضي في
قرارها وبدأت بمساعدة من زوجها
ومعارفها التواصل مع من يمكن أن
تحصل على تزييتهم لترشيحها.

ومع بدء فترة الحملة
الانتخابية، بدأت بمساعدة
أصدقائها في تنظيم اللقاءات
والترويج لبرنامجها الانتخابي إلا
أن مواردها المالية لم تكن كافية،
وبما أنها مستقلة فقد كان عليها
الاعتماد على مواردها الخاصة.



شادية استاذة جامعية في
العلوم السياسية، متزوجة وأم
لولدين، عضوة في أحد الأحزاب،
ناشطة في مجال حقوق الإنسان
منذ أكثر من عشر سنوات، عضوة
قيادية في منظمة نسائية ويشهد
لها الجميع أنها تمتلك الوعي
والقدرات القيادية والكفاءة، كما
أن الكثيرين يعتبرونها مناضلة
دؤوبة من أجل تطوير مجتمعها.

ومع قرب الانتخابات
البرلمانية، قررت شادية أن ترشح
نفسها وبدأت في وضع برنامجها
الانتخابي الذي يركز على قيم

تابع تمرين 1

وعندما بدأ اصديقاءها في تنفيذ اللقاءات كانوا يتلقون ردوداً سلبية، وابتداً اهالي الدائرة يتحدثون عنها ويقولون لزوجها وأولادها وأصديقائها أشياء من قبيل «هل يعقل ان ننتخب امرأة؟» الم يعد هناك رجال لنتخب امرأة» أليس من الأفضل لها الاهتمام بشؤون بيتها وأولادها بدلاً من أن تضع في العمل السياسي؟

واصلت شادية مسيرتها وأصبح هدفها هو تعويد المجتمع على تقبل فكرة المرأة المرشحة، وقررت أنه حتى وان لم تفرز في هذه الانتخابات فإنها ستدخل الانتخابات القادمة.

- تحديد المشاكل التي واجهت شادية
- اقتراح خطة عمل لشادية للاستعداد للانتخابات القادمة

المطلوب:

هدف التمرين

- قدرة المشاركات على استخراج المشاكل القانونية، السياسية، الاجتماعية التي تعوق مشاركة النساء في الحياة السياسية
- تمكين المشاركات من استخلاص الدروس المستفادة من التجربة وتحويلها الى خطة عمل

تم بحمد الله

