

مهارات إستمالة الناخبين والتأثير فيهم

جميع حقوق النشر ٢٠٠٥ محفوظة لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة

المكتب الإقليمي للدول العربية - اليونيفيم

صندوق بريد: ٨٣٠٨٩٦ عمان - الأردن ١١١٨٣

هاتف: ٥٦٧٨٥٨٦-٦-٩٦٢

فاكس: ٥٦٧٨٥٩٤-٦-٩٦٢

موقع إلكتروني: www.unifem.org.jo

بريد إلكتروني: amman@unifem.org.jo

لا يجوز تصوير أو إعادة طبع وإنتاج أي جزء من هذه المادة بغير إذن مسبق من صندوق الأمم المتحدة الإنمائي

للمرأة - اليونيفيم

جميع حقوق الطبع محفوظة ٢٠٠٥

الآراء والتفسيرات والنتائج التي يحتويها هذا الدليل تعبر عن وجهة نظر المؤلفين ولا تعبر بالضرورة عن رأي

صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفيم

تم الطبع في الأردن

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

إعداد: د. جلال رشيد

التنسيق والتصميم: ADVIZE GREY

مقدمة

يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى بيان أهمية اكتساب المهارات اللازمة لاستمالة الناخبين والتأثير فيهم بالنسبة للمشتغلات بالعمل السياسي.

ترجع أهمية هذا البرنامج للمتدربات على العمل السياسي في أنه يبين لهن الفوائد التي سيحصلن عليها من إتقان أساليب استمالة والتأثير في الناخبين.

كما أن هذا البرنامج يدرّب المشتغلات بالعمل السياسي ليس فقط على المهارات اللازمة للتأثير في الناخبين عموماً ولكن أيضاً على مهارات التأثير في أفراد الفريق الذين سيتولون مساعدة المرشح في كسب المعركة الانتخابية.

١ - أساليب الإستمالة والتأثير

- أ - الفروق بين الإستمالة والإحتيال (المناورة).
- ب - أساليب الإستمالة.
- ج - أساليب التأثير في الآخرين.
- د - القدرة على الإقناع.
- هـ - أهمية الإستماع الجيد لما يقوله الناخبون.
- و - لماذا لا يحسن الناخبون الإستماع.
- ط - مراتب الإستماع.
- ي - كيف نحسن من تركيز المرشحين وأعضاء فريق العمل أثناء الإجتماعات الإنتخابية.

٢ - أساسيات التفاوض بنجاح

- أ - الفروق الأساسية بين التفاوض والجدال .
- ب - مقارنة بين التفاوض والجدال .
- ج - تكوين فريق المفاوضات .
- د - مراحل التفاوض .
 - ١ - مرحلة التحضير والتخطيط .
 - ٢ - مرحلة استخدام اللغة المناسبة للتفاوض .
 - ٣ - اللغة المنطوقة واللغة الجسمية .
 - ٤ - وسائل ووظائف الإشارات الجسمية .
 - ٥ - أساسيات المفاوضات المتزنة .
 - ٦ - مرحلة البحث عن وتطوير حلول بديلة .
 - ٧ - مرحلة الوصول إلى حل .
- ج- تدريب الأفراد على حل مشاكل العمل اليومية .
 - ١ - المشكلة .
 - ٢ - الحل .
 - ٣ - المتابعة .

٣ - مهارات تطوير السلوك التأكدي

- أ - أهمية أن يكون المرشح متأكداً من نفسه .
- ب - خصائص المرشح الجاد .
- ج - النماذج الأربعة من أساليب الإتصال (مستكن - عدواني - مستكن/عدواني - تأكدي) .
- د - المشاكل التي تعوق الأسلوب التأكدي .
- هـ - اختيار والتخطيط للمواجهة .

- و- تحضير النفس للمواجهة .
- ز- أهمية السلوك التأكدي في النجاح في المواجهة .
- ط - مهارات الأسلوب التأكدي (الإعلان الصريح- المواجهه - الحل الوسط - التمويه - المسؤولية) .
- ك - مهارات إقناع الناخبين السلبيين للتحرك الجاد .
- م - مهارات التعامل مع الأفراد العدوانيين .
- ي - مهارات كشف حقيقة الأفراد المستكينين/العدوانيين .

٤ - التعامل مع الشخصيات الصعبة

- أ- السلوك العام للشخصيات الصعبة .
- ب- الأنواع الثلاث الأساسية للسلوك (السلبي - العدواني - الواصل من نفسه) .
- ج - كيف تقوي ثقتك بنفسك .
- د - التعامل مع النقد .
- هـ - التعامل مع المنازعات بنجاح .
- ١ - أنواع الأفراد المشاركين في النزاع .
- ٢ - المحلل .
- ٣ - الدكتاتور .
- ٤ - المتحمس .
- ٥ - المتشدد .
- و- متى تقولي لا .
- ز - التعامل مع الشكاوي .

٥ - التحفيز

- أ- تعريف التحفيز .
- ب- وسائل إنجاز العمل .
- ١ - أن تقومي به أنت بنفسك .
- ٢ - أن تضغطي على باقي الموظفين القيام به .
- ٣ - أن تدربي وتحفزي أحد الموظفين على القيام به .
- ت- أساسيات التحفيز .
- ث- وسائل الإعراف بالقدرات .
- ج- ما الذي يقتل الحافز .
- ح- التحفيز بالجوائز .

■ مساعدات التدريب

- ١ - إستيبيان مبدئي .
- ٢ - إستيبيان (١) عن أساليب أهمية المؤتمرات الإنتخابية .
- ٣ - إستيبيان (٢) عن مهارات المناقشة .
- ٤ - إستيبيان (٣) عن مهارات قيادة فريق العمل .
- ٥ - إستيبيان (٤) عن مهارات التعامل مع الشخصيات الصعبة .
- ٦ - إستيبيان (٥) عن مهارات التحفيز .
- ٧ - إستيبيان (٦) عن الفروق بين التفاوض والجدال .
- ٨ - إستيبيان (٣) عن تقييم التفاوض الناجح .
- ٩ - ورشة عمل (١) عن مميزات المرشح الناجح .
- ١٠ - ورشة عمل (٢) عن المشاكل التي تواجهها في العمل .
- ١١ - ورشة عمل (٣) عن التحفيز .
- ١٢ - ورشة عمل (٤) عن الإتصالات السيئة .
- ١٣ - ورشة عمل (٥) عن المقابلة الشخصية .
- ١٤ - ورشة عمل (٦) عن المكالمة التليفونية .
- ١٥ - ورشة عمل (٧) عن كتابة الخطابات .
- ١٦ - ورشة عمل (٨) عن كتابة التقارير .
- ١٧ - فيلم فيديو (١) عن أساسيات التفاوض الناجح .
- ١٨ - فيلم فيديو (٢) عن العشرة أخطاء الأساسية التي تضر بجودة الإتصالات .

الفوائد المتوقعة بعد انتهاء التدريب

أن تقتنع المتدريبات بفوائد وأهمية اكتساب المهارات اللازمة لإستمالة الناخبين والتأثير فيهم بالنسبة للمشتغلات بالعمل السياسي، وأن يعملن باستمرار على زيادة إتقان هذه المهارات لكي يحققن النجاح المنشود في مستقبلهن السياسي .

■ عرض ملخص للبرنامج التدريبي

أولاً: أساليب الإستمالة والتأثير:

تعرف الإستمالة بأنها هي فن اقناع الناخب بطريقة صريحة وواضحة ببرنامج المرشحة الإنتخابي، بينما الإحتيال أو المناورة هي فن اقناع الناخب بطريقة غامضة وملتوية ببرنامج غير حقيقي للمرشحة الإنتخابية .

- أساليب التأثير في الآخرين

المؤتمرات الإنتخابية والندوات، واللقاءات الفردية، والمكالمات الهاتفية، والنشرات المطبوعة الموزعة، النشرات وغرف

الدرشة على الإنترنت، والملصقات المطبوعة، والإعلانات بالصحف والمجلات، واللقاءات الصحفية.

لكي تكون المرشحة مقنعة يجب أن تكون لديها موهبة مخاطبة الجماهير، والصدق في الحديث، والقدرة على الكلام المنطقي المرتب. فيجب البدء بالعموميات ثم التفاصيل، والإنهاء بذكر النتائج المتوقعة، على أن تكون المخاطبة على نفس مستوى الحاضرين، مع تنفيذ آراء الخصوم بطريقة منطقية ودون تجريح، بالإضافة إلى بيان الفوائد التي ستعود على الناخبين والدائرة من انتخاب المرشحة، وبيان المخاطر التي سيتعرض لها الناخبون والدائرة إذا لم تنجح المرشحة.

- أهمية استماع المرشحة جيداً لما يقوله الناخبون:

الأسباب التي تدعونا للإستماع الجيد هي لتحسين علاقاتنا في محيط الدائرة والناخبين، ولتحسين قدرتنا على أداء العمل المكلفين به من الناخبين ولتقليل التوتر الناتج عن علاقات العمل الانتخابي، بالإضافة إلى التعرف على مشاكل الدائرة لتصبح قادرين على إصلاح أحوالها، وأخيراً لتجميع معلومات قد تساعد على الإعتراف بإمكانياتنا وقد تتسبب في أن يعاد انتخابنا مرات أخرى.

- لماذا لا يحسن الناخبون الإستماع؟

التركيز على الموضوع المطروح قد يكون مرهقاً، كما أن الإستماع عملية سلبية، أي أن الناخبين لا يشاركون فيها، والفرد يفضل الأنشطة التي فيها مشاركة، وقد تكون المرشحة التي تعرض الموضوع تعرضه بشكل ممل، هذا مع ملاحظة أن المخ يحلل المعلومات أسرع بستة مرات مما يتكلم لسان المتحدث (لذا قد يسرح المستمع)، بالإضافة إلى فيضان المعلومات الهائل الذي يعرضه المتحدث، ولهذا فإننا في العادة لا نتذكر إلا ٢٥٪ مما سمعنا، وأخيراً قد يكون الناخبون غير مهتمين بما تقوله المرشحة أساساً.

- كيف نحسن تركيز المرشحين وأعضاء فريق العمل أثناء الإجتماعات الانتخابية؟

تنبيههم إلى مخاطر الإستماع الغير جيد، بأن يطلب منهم كتابة أسئلة عن الموضوع الذي سيبحث قبل ان يذهبوا إلى اللقاء الانتخابي وتشجيعهم على الذهاب إلى الإجتماع بفكر صائب، مع محاولة طرد الأفكار الدخيلة، لكي يستطيعوا التركيز على موضوع اللقاء الانتخابي .

ثانياً: التفاوض بنجاح:

تعرف عملية التفاوض بأنها هي العملية التي بواسطتها يتمكن طرفي النزاع من الوصول إلى اتفاق يحقق مكاسب مناسبة لكل طرف. والتفاوض مطلوب لأننا نريد لعلاقتنا بالطرف الآخر أن تستمر وتنمو، أما الجدل فهو مرفوض إذ ينتج عنه مكسب لطرف ما وخسارة للطرف الآخر .

- فريق التفاوض:

يمكن أن يتكون الفريق التفاوضي من شخص واحد، أو عدة أشخاص حسب أهمية الموضوع وطبيعته الفنية والقانونية. يجب أن تكون المفاوضة خبيرة بالموضوع الذي ستجري عليه المفاوضات ولها قدرات تحليلية متزنة

للمواقف الصعبة، كما يجب أن تستطيع إثارة الأسئلة (بأنواعها) بهدف إزالة الغموض. المفاوضة يجب أن تكون ذكية وبلاحة وعلى قدر مناسب من الدهاء لتستطيع لعب أدوار كثيرة أثناء المفاوضات. يجب أن لا يقيد فريق المفاوضات نفسه بقيود زمنية، كما يجب أن يكون لكل عضو في الفريق مهمة محددة (القيادة - الملاحظة - التحليل - التلخيص).

- مراحل التفاوض أربعة هي:

مرحلة التحضير والتخطيط، مرحلة استخدام اللغة المناسبة للتفاوض، مرحلة البحث عن حلول بديلة، ومرحلة الوصول إلى اتفاق.

- أساسيات المفاوضات المتزنة:

لا تهاجمي الطرف الآخر ولكن ركزي على موضوع المشكلة، ولا تلقي باللوم على الطرف الآخر. إبدئي دائماً بذكر المشكلة ثم اذكري رأيك فيها بعد ذلك، وليس العكس، استمعي للطرف الآخر بنفس الإهتمام الذي تريدينه حين يستمع إليك، وأعطي الفرصة للطرف الآخر ليحفظ ماء وجهه. لا تكثري في حديثك من ذكر الماضي ولكن ركزي على المستقبل. لا تصدري أحكاماً متعجلة بخصوص دوافع وسلوكيات، أو أخلاقيات الطرف الآخر، وركزي على ما تودين تحقيقه، بدلاً من التركيز على ما تظني أو تعتقدي أنه أخطاء الطرف الآخر.

- الإشارات الجسدية:

نحن نتكلم بأفواهنا ولكننا نستخدم حركاتنا الجسدية في الإتصال ببعضنا، ليس فقط بتعبيرات الوجه بل أيضاً بحركة اليد وبالطريقة التي نجلس أو نقف بها، لذا يجب أن تتوافق جميع حواسنا، لكي ترسل كلها رسالة موحدة، وهي تساعد في إخبار الآخرين ومساندة الرسالة الصوتية، والحلول محل الرسالة الصوتية أحياناً.

- وسائل الإشارات الجسدية:

التقارب، الوضعية، طريقة الجلوس، الإيحاءات، حركة الرأس، انفعالات الوجه، حركة الأعين (أنظر للآخر مباشرة في عينية)، المظهر العام (هام ولكنه قد يكون خداع)، المظاهر الغير كلامية للحديث.

- تدريب الأفراد على حل مشاكل العمل اليومية:

ينقسم التدريب إلى:-

تحديد عناصر المشكلة المطلوب التدريب على حلها، تحديد طريقة الوصول إلى الحل السليم للمشكلة، ثم متابعة الفرد للتأكد من أنه حل المشكلة فعلاً.

ثالثاً: مهارات تطوير السلوك التأكدي:

الغضب وعدم التسامح هما العدوان اللدودان للفهم الصحيح.

الأسئلة الخمسة الأساسية لأخذ المبادأة هي:-

- ١ - ما الذي إريده فعلاً؟
- ٢ - ما الذي سأكسبه لو ظللت إتصرف بنفس الطريقة؟
- ٣ - هل إستطيع أن أتخلى عن ما أحتاج اليه لكي أحصل على ما إريد فعلاً؟
- ٤ - ما أسوأ ما يمكن أن يحدث إذا أخذت مخاطرة التغيير؟
- ٥ - ما هو السلوك الذي يحقق لي ما أريد فعلاً؟

أهمية أن تكون المرشحة متأكدة من نفسها؛ يجب أن تجيب المرشحة بنفسها على الأسئلة التالية :

- ١- ما الذي ينتظره الناخب من المرشحة؟
- ٢- كيف يتأكد الناخب أن مرشحته ستحقق له تطلعاته؟
- ٣- كيف يعرف الناخب أن المرشحة متأكدة من نفسها؟
- ٤- ماذا يحدث لو إكتشف الناخب أن المرشحة غير متأكدة من نفسها؟
- ٥- متى تكون المرشحة جديرة بثقة الناخب؟

توجد أربعة نماذج تقابلنا عند الإتصال بالآخرين، هي:-

- ١ - النموذج المستكن (السلبي - العاطل) .
- ٢ - النموذج العدواني .
- ٣ - النموذج المستكن العدواني .
- ٤ - النموذج المتأكد من نفسه. ومن المعروف أن النوع الرابع هو الأفضل .

المشاكل التي تعوق استخدام الأسلوب التأكيدي :-

- ١ - تأثير النشأة .
- ٢ - الطبقة الإجتماعية، والمعلومات الأساسية اللازمة لإتخاذ الأسلوب التأكيدي .

إختيار المواجهه والتخطيط لها :-

- ١ - أولاً تقدير الخطر الذي يقابلنا، بإعداد:- السيناريو الأحسن، السيناريو الأسوأ، السيناريو الأكثر احتمالاً. ثانياً دراسة إحتتمالات السلامة:- الأمن، الأموال، راحة الضمير .

الأسلوب التأكيدي :-

- ١- عندما تجعلي أسئلتك مباشرة، وواضحة وصریحة سيفهمها الآخرون كل بطريقته كما يلي:-
- ٢- المستكن: سيحاول أن يجعل شخص آخر مسؤولاً عما تريديه أنت، ولذلك يجب أن تشيرى إليه بما يجب عليه عمله .
- ٣- العدواني: سيحاول أن يجعل شخص آخر مسؤولاً عما تشعرى به أنت أو لما قد يحدث، ولذلك يجب أن تأمریه مباشرة .

المتأكد من نفسه: سيساعدك فيما تريدي، إذا اقتنع بما تريدين ولذلك يجب أن ترشديه إلى ما تحبين عمله وسيعرف ما هي الفوائد التي ستعود عليه من انجاز العمل كما تريدين .

مهارات الأسلوب التأكيدي :

الإعلان الصريح:- استخدمى الأسلوب التأكيدى، أنا أريد..... (ذكر الأسباب إختياري)، كوني مباشرة ومحددة في كلامك، أعط فترة زمنية محددة للإنجاز .

المواجهة:- اشرحى الأسلوب الخاطئ، أذكرى النتائج المحتملة، أذكرى التوقعات المستقبلية إذا استمر استخدام هذا للسلوك

الحل الوسط:- إبدى إهتمامك بالموضوع وقلقك منه، أذكرى بوضوح مطالبك، استمعي باهتمام إلى الرأي الأخر، استخدمى الأسلوب التأكيدى (أنا أريد)، إطرحى حلول ممكنة لحل هذا الموقف يحقق متطلبات الطرفين أو الأطراف، بعد الوصول إلى إتفاق إحتفلي مع الطرف الآخر بهذا الإنجاز .

التمويه:- الإجابة على الشخص العدواني/المستكن بأحد الطرق التالية:- عدم الإجابة، أو الإجابة عن موضوع آخر، الإجابة بطريقة مختصرة جداً، الإجابة بطريقة خفية (التعمية)، لا يعرف منها تفاصيل الموضوع .
المسؤولية:- تحميل الشخص الآخر مسؤوليته، ذكر العواقب المحتملة، تأكيد ما تريدين (دون تهديد) .

رابعاً: التعامل مع الشخصيات الصعبة:

كيف يكون رد فعلك عندما تواجهين شخصية صعبة تنضدك؟ كيف تواجهي النضد؟ هل يبدو من مظهرك أنك سلبية؟، هل تبتلعي أحاسيسك سواء كانت جيدة او سيئة؟، هل تعتقدي أنك يجب أن تقولي ما تعتقدي أنه صحيح بدون النظر إلى العواقب، التي قد تترتب على قولك هذا؟

أنواع السلوك الإنساني : العدواني، السلبي، الواثق من نفسه

كيف تقوي ثقتك بنفسك: خذي الخطوات التالية:- أظهرى مشاعرك الإيجابية، أظهرى مشاعرك السلبية، كوني شجاعة وأرفضي، أبدي رأيك ووجهة نظرك الآمينة في الموضوع، قولي أنك غاضبة إذا كان الموضوع يفضبك فعلاً.

- إبدئي بالتغيير بأن تحثي الأتي :-

ما هي التغييرات التي تنوي إجرائها على تصرفاتك؟، ما هي المشاكل التي تتوقعي أن تواجهيها ؟، ما هي الفوائد الإيجابية التي تتوقعيها، ثم حددي متى ستبدئي في إجراء هذه التغييرات؟

المهارات المطلوبة لكي تقوي ثقتك بنفسك :-

مهارات الإتصال، مهارات التفاوض، التعامل مع الأمر الواقع، التعامل مع النقد الموضوعي، التعامل مع النقد الغير موضوعي، تحسين رد فعلك تجاه النقد .

التعامل مع المنازعات :-

أنصتي باهتمام وتركيز إلى ما يقوله الآخريين، حاولي أن تتفهمي أسباب سلوك الأفراد الآخريين، أطلبي من كل الأطراف أن يذكروا آراؤهم بشكل موضوعي وغير عدواني. في بعض الأحيان قد لا يكون مستطاعاً منع حدوث منازعات ولكن يجب في جميع الحالات ان يتم حل المنازعات التي قد تنشأ، بطريقة موضوعية ومنصفة.

التعامل مع الشكاوى :-

احتفظي بهدوئك سواء كانت الشكاوى لها ما يبررها أم لا، حافظي على إسترخاء جسمك وقاومي أي شد عضلي، أتركي الشاكي لكي يقول كل ما عنده أولاً، استمعي باهتمام وإجعل الشاكي نفسه يلاحظ ذلك، أظهري الاهتمام بإخبار الشاكي أنك فهمت تماماً مشكلته، إعرضي على الشاكي رغبتك في بذل الجهد لحل مشكلته. إذا وجدت خطأ ما إعتدري عنه فوراً، قبل أن تخبري الشاكي كيف ستصححي هذا الخطأ. لا تبحثي عن أعداء. إذا كان الشاكي يقصد أن يكون عدوانياً أو عدائياً لا تقدي هدوئك ولا موضوعيتك، تأكدي من وجود قلم وورقة بجانب التليفون. إذا أردت مقاطعة الشاكي أثناء حديثه، خاطبيه بإسمه الأول، إذا لم يكن من المستطاع حل الشكاوى خلال المقابلة أخبري الشاكي بالموعد المتوقع الذي سيمكنك فيه حل الشكاوى، إذا لم يمكنك التعامل مع الشكاوى بنفسك، وضح ذلك للشاكي وأخبريه بإسم من سيقوم بدراسة شكواه، وبعد فتره كلمي الشاكي تليفونياً لتتأكدي من حل الشكاوى.

خامساً: التحفيز

يتكلم كل الناس كثيراً عن الحافز الفردي والجماعي وأهميته، ولكنه قلما يستخدم فعلاً، مع أن القائد الذي يحفز الفريق الذي يعمل معه - هو القائد الذي سينجح في إنجاز مهمته في نهاية الأمر.

تعريف التحفيز :-

التحفيز هي العملية التي بها تجعلي شخص ما يقوم بأداء عمل معين (تريديه أنت) لإعتقاده أنه هو الذي يريد ذلك، وبالعكس فإن الترهيب أو الإستغلال (الإستغلال) هي العملية التي بها تجعلي شخص ما يقوم بأداء عمل آخر (تريديه أنت) لأنك أجبرته على أدائه. ومن المتفق عليه أن الخوف لا ينتج عنه تحفيز مطلقاً.

وسائل إنجاز العمل :-

أن تقومي به أنت بنفسك، أن تجبري الآخريين على القيام به (ولن يؤديه كما يجب)، أن تدريبي وتحفزي أحد الموظفين على القيام به، وهو الحل الأصح.

أساسيات التحفيز :-

يجب أن تكوني أنت شخصياً محفزة لكي تستطيعي تحفيز الآخريين، التحفيز يستلزم وجود هدف محدد وواضح نسعى لتحقيقه. يتم التحفيز على مرحلتين :-

المرحلة الأولى: إيجاد هدف يولد الإهتمام لدى الأفراد.

المرحلة الثانية: أن توضحي للأفراد كيف يمكن تحقيق هذا الهدف.

تأثير التحفيز يضمحل بسرعة لذلك يجب المداومة على التحفيز، نجاح التحفيز للآخرين يتطلب منك أن تعترف بقدراتهم، لأنهم سيعملون بجد واجتهاد ليكسبوا الإعتراف بقدراتهم، و لهذا يجب الثناء فقط على من أدى العمل جيداً وإلا فقد التحفيز أهميته وتأثيره. المشاركة كفريق متعاون - في تحقيق الهدف- يحفز الأفراد للعمل، لذلك يجب أن يشعر الأفراد بالتقدم الحادث في المشروع، لأننا عندما نرى أنفسنا نتقدم نزدد تحفيزاً. التصدي للمصاعب - في سبيل تحقيق الهدف- يحفز الأفراد للعمل بقوة لأنهم يعلمون أنهم سينجحون في تحدي المصاعب، والتحدي يحفز الأفراد عندما يكونوا متأكدين من إمكانية الفوز، لذلك لا يجب الدخول في تحدي تعليمي جيداً أنك لن تكسبيه.

■ قراءات إضافية في الموضوع

١ - دليل المشاركة السياسية وإدارة الحملة الانتخابية للمرأة المصرية. أ.د فرخندة حسن. المجلس القومي للمرأة. الطبعة الأولى ٢٠٠٤. القاهرة.

٢ - ٢٢ نصيحة في التعامل مع الناخبين. أ.د علي الصاوي. المجلس القومي للمرأة، برنامج التثقيف السياسي. القاهرة.

**Straight and Crooked Thinking, Robert H. Thouless - Pan Books - ٣
London , 1974**

١ - ما هي الوظيفة التي تشغلها الآن؟

.....

٢ - ما هي أهم واجباتك في العمل؟

أ-.....

ب-.....

٣ - لماذا قررت حضور ورشة العمل هذه؟

أ-.....

ب-.....

٤ - ما هي أهم مهارات استمالة الناخبين والتأثير فيهم التي قد تحتاجها في العمل السياسي؟

أ-.....

ب-.....

٥ - ما هي أهم المعوقات التي قد تواجهها عند محاولة استمالة الناخبين والتأثير فيهم؟

أ-.....

ب-.....

٦ - كيف تتمكني من حل هذه المشكلات بعد حضور ورشة العمل هذه؟

أ-.....

ب-.....

٧- ماهي الموضوعات الفرعية التي ترغبين أن تركز ورشة العمل عليها وما هي الموضوعات الأخرى

التي ترغبين في إضافتها لورشة العمل هذه ؟

أ-.....

ب-.....

ت-.....

ث-.....

ج-.....

شكراً جزيلاً على إهتمامك

■ إستبيان رقم (١)

ما هي أهمية المؤتمرات واللقاءات الإنتخابية في نظرك؟
 أعطي كل عامل منها درجة من ١-٥ تعبر عن مدى أهميته وألويته من وجهة نظرك بحيث تكون الدرجة
 = ٥ ممتاز = ٤ جيد جداً = ٣ جيد = ٢ مقبول و ١ = غير مقبول .

الأولية	مكونات المؤتمر أو اللقاء	مسلسل
		١
		٢
		٣
		٤
		٥
		٦
		٧
		٨
		٩
		١٠
		١١
		١٢
		١٣
		١٤
		١٥
		١٦
		١٧
		١٨
		١٩
		٢٠
		٢١
		٢٠

■ إستبيان رقم (٢)

ما هي أهمية مكونات مهارات المناقشة أثناء المؤتمرات والإجتماعات الإنتخابية في نظرك؟
 أعطي كل عامل منها درجة من ١-٥ تعبر عن مدى أهميته وألويته من وجهة نظرك بحيث تكون الدرجة
 = ٥ ممتاز = ٤ جيد جداً = ٣ جيد = ٢ مقبول و ١ = غير مقبول .

الأولوية	مكونات المهارة	مسلسل
	تلخيص كل ما يقوله الآخرين بدقة	١
	تأكيد حقوقك لدى الآخرين	٢
	المفاوضة	٣
	التعامل مع الآراء المختلفة	٤
	توصيل رأيك بوضوح للطرف الآخر أثناء المنازعات	٥
	اكتشاف ما يفكر فيه الآخرين (النية المبيتة)	٦
	رئاسة اجتماع	٧
	تقديم الإقتراحات المفيدة	٨
	تقديم النقد البناء	٩
	توفير و تقديم المعلومات للآخرين	١٠
	تقديم أفكار بناءة أثناء الاجتماعات	١١
	المقدرة على تفادي المقاطعات أثناء المناقشات	١٢
	توضيح ما تريد من الآخرين عمله	١٣
	تقديم التهنية و الشكر للآخرين و الإعراف بإسهاماتهم في العمل	١٤
	إعطاء تغذية مرتجعة للآخرين	١٥
	الإستماع في الوقت المناسب	١٦
	معرفة كيف تغير مسار المناقشة	١٧
	معرفة ما يجب أن يقال في الظروف المختلفة (لكل مقام مقال)	١٨
	معرفة كيفية استخدام الوقت المتاح لتغطية الموضوع جيدا	١٩
	التقييم النهائي لمقدرتك على المناقشات	٢٠
	الإجمالي	.

■ إستبيان رقم (٣)

مهارات قيادة فريق العمل

إنخفضت عضوية المرأة في الوحدات الحزبية في محافظتك، فقررت عمل إستمارة إستبيان لعينة من سيدات المحافظة، تتضمن بعض الأسئلة (الواضحة) للتعرف على الأسباب التي دعت إلى تناقص العضوية العاملة والأفكار الجديدة التي يمكن أن تساعد على بناء عضوية كبيرة.

الأفكار الأساسية المطلوب أن يوضح الإستبيان رأي المرأة فيها هي:-

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

مسلسل	أسئلة الإستبيان التي توضح أسباب تناقص العضوية	صح	خطأ	لا أدري
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
مسلسل	أسئلة الإستبيان التي توضح الأفكار الجديدة المقترحة	صح	خطأ	لا أدري
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

■ إستبيان رقم (٤)

مهارات التعامل مع الشخصيات الصعبة

أثناء الاجتماعات الحزبية فوجئت بزيادة معدل المشاحنات والمواجهات بين أعضاء أمانة المرأة، ففكرت في عمل إستبيان لتكتشفي أسباب ذلك، حاولي الإجابة على الإستبيان المرفق وقومي بالإشتراك مع زملائك نتيجة إجاباتك.

مسلسل	البيان	صح	خطأ	لا أدري
١	يجب أن أفهم نفسي أولاً			
٢	من المهم جداً فهم كيف يفكر الآخريين			
٣	يمكنني فهم كيف يفكر الآخريين دون أن أفهم نفسي أولاً			
٤	هل تريدي أن تكوني محكومة بالآخريين؟			
٥	كيف يكون رد فعلك عندما تواجهي بشخص غاضب جداً منك ؟ هل تحاولي أن تهدي نفسك وتتصورتي أنه لا توجد مشكلة؟			
٦	عندما تواجهي النقد، هل يبدو من مظهرك أنك سلبية؟			
٧	التي قد تترتب على قولك هذا؟ هل تعتقدي أنك يجب أن تقولي ما تعتقدي أنه صحيح، بدون النظر إلى العواقب			
٨	هل هناك ما يمكنك عمله لتحسين الوضع؟			
٩	هل تخشين الشخص العدواني؟			
١٠	هل تكرهي التعامل مع الشخص السلبي؟			
١١	هل تحبي التعامل مع الشخص الواثق من نفسه؟			
١٢	هل هناك تغييرات تنوين إجراؤها على تصرفاتك؟			
١٣	هل تتوقعي حدوث مشاكل نتيجة لذلك؟			
١٤	هل توجد فوائد إيجابية تتوقعيها ؟			
١٥	هل أنت بارعة في حل المنازعات؟			
١٦	هل ترفضني عندما تشعرني أن واجبك يحتم عليك ذلك؟			

■ إستييان رقم (٥)

التحفيز

ما هي أهمية العوامل التالية في تحفيزك؟

أعطي كل عامل منها درجة من ١-٥ تعبر عن مدى أهميته وألويته من وجهة نظرك بحيث تكون الدرجة ٥ = ممتاز ، ٤ = جيد جداً ، ٣ = جيد ، ٢ = مقبول ، ١ = غير مقبول

التقويم	العامل	مسلسل
	مشرف متفهم للوضع	١
	هدف العمل ممتاز	٢
	المعاش جيد	٣
	يتيح فرص جيدة	٤
	المرتب جيد	٥
	التأمين الصحي متاح و مدفوع بالكامل	٦
	جو العمل جيد	٧
	إمكانية الترقى جيدة	٨
	استمرار العمل مضمون (لا توجد مخاطر حقيقية للاستمرار في العمل)	٩
	يتضمن العمل اتخاذ قرارات	١٠
	يتضمن العمل الحصول على صلاحيات	١١
	وصف العمل دقيق	١٢
	نوع العمل رائع	١٣
	أوقات العمل مناسبة	١٤
	العلاقات مع الآخرين جيدة	١٥

الفرق بين التفاوض والجدال

مسلسل	القضايا المطروحة	صح	خطأ	لا أدري
١	الفرق بين التفاوض والجدال يتضمن كل منهما بعض السمات المشتركة كل منهما مختلف تماماً عن الآخر هما نفس الشيء			
٢	التفاوض هي عملية تنتج خسارة لأحد الأطراف هي طريقة للكسب على حساب الطرف الآخر أثناء عملية التفاوضي طريقة للبحث عن أرضية مشتركة تحقق متطلبات الطرفين			
٣	يجب أن تحاولي معرفة من هو الطرف الذي على حق يجب أن تحاولي أن تقنعي الطرف الآخر أنك على حق لا أحد على حق مطلق			
٤	الطرف الذي ليس لديه وقت كافي للمفاوضة سيكون من المتوقع أن يخسر في عملية المفاوضة سيكون من المتوقع أن يكسب في عملية المفاوضة			
٥	قبل الدخول إلي قاعة المفاوضات يجب أن تعدي حد أدنى لا يمكن النزول عنه يجب أن تعدي حد أدنى مرن ومتحرك أثناء المفاوضات يجب أن:- لا تعتمد على الحد الأدنى			
٦	لا تأخذي موقفاً متشدداً تأخذي موقفاً متشدداً وتقاومي أي تنازلات تأخذي موقفاً متشدداً وتكوني مستعدة لبعض التنازلات المحسوبة			
٧	يجب أن تكوني عدوانية في بعض الأحيان بتصرفاتك أثناء المفاوضات يجب أن تكوني سلبية في بعض الأحيان يجب أن تكوني واثقة من نفسك في كل الأحيان			
٨	أن تخبري الطرف الآخر بالمدة المحددة المتاحة لديك للمفاوضات يجب دائماً أن تحدي لنفسك مدة محددة للتفاوض أن تتغاضي عن تحديد مدة محددة للتفاوض			
٩	ما هي أهم الموضوعات في التفاوض التحضير، الإتصالات، البحث عن حلول مبتكرة المناقشة، إقناع الطرف الآخر برأيك، المهارة			

■ إستبيان رقم (٧)

تقييم التفاوض

ما هي الإجابة الصحيحة

مسلسل	البيان	صح	خطأ	لا أدري
١	يمكن تسوية النزاع بسهولة عندما نحدد من هو الذي يقع عليه اللوم			
٢	يجب أن تبيني وتعرضي قناعتك بوضوح			
٣	الغرض من فترة التحضير هي تحديد الحد الأدنى			
٤	مجادلة قضيتك بشدة سوف يجعلك تفوزي بما تريدي			
٥	يجب ألا تعطي غريمك فسحة كبيرة من الوقت لعرض قضيته			
٦	من الخطأ أن تتركي طاولة المفاوضات قبل الإتفاق على موعد جديد			
٧	من المناسب أن تبيني في وقت مبكر الأخطاء الموجودة في قضية غريمك			
٨	المفاوضات طريقتها واحده في جميع أنحاء العالم			
٩	يجب دائماً أن تفاوضي بأخلاقيات و روح معنوية عالية			
١٠	من أهم مهارات التفاوض أن تجادلتي قضيتك بشدة وتدفعي الخصم إلى تقبلها			

■ ورشة عمل رقم (١)

مميزات المرشح الناجح

- يمتاز المرشح الناجح بعدة صفات أساسية .
- ١ - حدي الصفات التي تعتبرها أساسية من وجهة نظرك .
 - ٢ - رتبي هذه الصفات حسب أهميتها من وجهة نظرك .
 - ٣ - أذكرني - في الجدول التالي- أسباب اختيارك لهذه الصفات بالذات .

الأسباب	أهميتها	الصفة
		١
		٢
		٣
		٤
		٥
		٦
		٧
		٨
		٩
		١٠

صادق وأمين في عمله - يمتلك مهارات اتصال قوية - له هدف محدد يسعى للوصول إليه - متفتح الذهن - يتحمل المسؤولية كاملة - يستطيع قيادة الأفراد بكفاءة - قوي الملاحظة سريع البديهة - يثق ثقة مطلقة بنفسه وبالعاملين معه - لديه القدرة على تحليل المشاكل وإيجاد حلول مبتكرة لها - يواجه مثيري المشاكل ويعاملهم بحزم - يتعرف على السلبيات ويحدد لماذا تحدث ويقاوم الإتجاه السلبي بقوة - يؤهل الصف الثاني.

■ ورشة عمل رقم (٢)

مشاكل اللجنة الانتخابية

حددي الثلاث مشاكل الرئيسية التي تعاني منها في عملك بالحزب ثم إملئي الجدول التالي بالتفاصيل:-

المشكلة الأولى	المشكلة الثانية	المشكلة الثالثة	البيان
			نوع المشكلة
			مظاهر المشكلة وتسلسل أحداثها
			تأثيرها على العمل وعلى افراد الفريق
			تكلفتها على الحزب
			أسبابها الحقيقية
			طرق حلها
			تكلفة الحل المفضل
			العائد على الحزب
			ربحية الحل

■ ورشة عمل رقم (٣)

التحفيز

قامت إحدى المرشحات في إحدى دوائر الحزب بعمل مجيد تسبب في زيادة عدد الناخبات اللاتي سجلن أسمائهن في جداول الإنتخاب في أحد الشهور، ولذلك قررت أمانة المرأة توجيه خطاب شكر لها وإعطائها مكافأة مالية. بعد عدة اشهر فتر حماس نفس المرشحة - لأسباب شخصية - وتسببت في حدوث نقص كبير في عدد الناخبات اللاتي قمن بتسجيل أسمائهن في جداول الإنتخاب في الشهور التالية، ولذلك قررت أمانة المرأة توجيه خطاب لوم لها :

- ١ - أكتبي نموذج لخطاب الشكر .
- ٢ - أكتبي نموذج لخطاب اللوم .
- ٣ - ناقشي الإجراءات التي إتخذتها أمانة المرأة وإقترحي أي إجراء آخر ترين أنه مناسب وأذكرني أسباب ذلك .

■ ورشة عمل رقم (٤)

الإتصالات السيئة

أكتبي على الأقل خمسة نتائج سيئة على العمل في أمانة المرأة في دائرتك الإنتخابية سببها الإتصالات السيئة، ثم أجيبي عن الأسئلة التالية مع إعطاء أمثلة حدثت فعلاً في أمانة المرأة في دائرتك الإنتخابية .

- ١ - كيف يمكن أن تؤثر الإتصالات السيئة على الروح المعنوية في أمانة المرأة في دائرتك الإنتخابية ؟
- ٢ - كيف يمكن أن تسبب الإتصالات السيئة في خفض كفاءة العمل في أمانة المرأة في دائرتك الإنتخابية ؟

٣ - كيف يمكن أن تسبب الإتصالات السيئة في زيادة معدل ترك المعاونين الأكفاء للعمل في أمانة المرأة في دائرتك الانتخابية ومع المرشحات ؟

٤ - كيف يمكن أن تسبب الإتصالات السيئة في انخفاض معدل إنضمام الناخبات إلى الحزب في دائرتك الانتخابية

■ ورشة عمل رقم (٥)

المقابلة الشخصية

قامت إحدى الموظفات التابعات لأمانة المرأة بالحزب بتصميم وتنفيذ حملة توعية لتحفيز السيدات في منطقتها على تسجيل أسمائهن في جداول الإنتخاب، تسببت في زيادة أعداد الناخبات بالمنطقة ولذلك قررت كأمانة للمرأة، أن تقابلها شخصياً وتشكرها على مجهودها وتطلي منها إعداد برنامج تدريبي لرفع كفاءة باقي الموظفات .

المطلوب

- ١ - إعداد سيناريو المقابلة .
- ٢ - وضع الخطوط العريضة لعناصر المناقشة .
- ٣ - إجراء المناقشة إذا كنت:
 - أ - تتحدثين بلهجة ودودة .
 - ب - تتحدثين بلهجة رسمية .
 - ج - قارني بين المناقشتين .
- ٤ - توجيه خطاب شكر لها وإعطاءها مكافأة مالية.

المطلوب

- ١ - كتابة عناصر خطاب الشكر .
- ٢ - كتابة الخطاب بصيغة ودودة .
- ٣ - كتابة الخطاب بصيغة رسمية .
- ٤ - إجراء مقارنة بين الخطابين .
- ٥ - كيف تحددين قيمة المكافأة .

■ ورشة عمل رقم (٦)

المكالمة التليفونية

قامت إحدى الموظفات التابعات لأمانة المرأة بالحزب بتصميم وتنفيذ حملة توعية لتحفيز السيدات في منطقتها على تسجيل أسمائهن في جداول الإنتخاب تسببت في زيادة أعداد الناخبات بالمنطقة، ونظراً لأن وقتك كأمانة للمرأة، مشغول دائماً فقد قررت أن تكلمها بالتليفون لتشكرها على مجهودها وتطلي منها إعداد برنامج تدريبي لرفع كفاءة باقي الموظفات .

المطلوب

- ١ - إعداد سيناريو المكالمات .
- ٢ - وضع الخطوط العريضة لعناصر المناقشة .
- ٣ - إجراء المكالمات إذا كنت:
 - أ - تتحدثين بلهجة ودودة .
 - ب - تتحدثين بلهجة رسمية .
 - ج - قارني بين المكالمتين .
 - د - قارني بين المكالمات التليفونية والمناقشة في اللقاء الشخصي .

■ ورشة عمل رقم (٧)

كتابة الخطابات

قامت إحدى الموظفات التابعات لأمانة المرأة بالحزب بتصميم وتنفيذ حملة توعية لتحفيز السيدات في منطقتها على تسجيل أسمائهن في جداول الإنتخاب تسببت في زيادة أعداد الناخبات بالمنطقة ونظراً لأن وقتك مشغول دائماً فقد قررت كأمنية للمرأة، أن تكتبي لها رسالة لتشكرها على مجهودها و تطلبي منها إعداد برنامج تدريبي لرفع كفاءة باقي الموظفات .

المطلوب

- ١ - كتابة عناصر خطاب الشكر (مرحلة التحضير).
- ٢ - كتابة الخطاب بصيغة ودودة (مرحلة الكتابة).
- ٣ - كتابة الخطاب بصيغة رسمية (مرحلة الكتابة).
- ٤ - مراجعة الخطابين (طريقة العرض، البيانات، الأسلوب، الأخطاء الإملائية).
- ٥ - إجراء مقارنة بين الخطابين.
- ٦ - كيف تحددين قيمة المكافأة.

■ ورشة عمل رقم (٨)

كتابة التقارير

قامت إحدى الموظفات التابعات لأمانة المرأة بالحزب بتصميم وتنفيذ حملة توعية لتحفيز السيدات في منطقتها على تسجيل أسمائهم في جداول الإنتخاب إلا أن الحملة لم تؤدي إلى زيادة أعداد الناخبات بالمنطقة ونظراً لأن هذه المنطقة هامة جداً للحزب فقد قررت كأمنية للمرأة، الذهاب إلى تلك المنطقة بنفسك واستيضاح الأسباب التي أدت إلى فشل الحملة.

عند رجوعك بدأت في كتابة تقرير عن الموضوع لرفعه إلى المسؤولين بالحزب

المطلوب

كتابة تقرير المسؤولين بالحزب يعرض المشكلة ويقترح الحلول المناسبة:

١ - ما هي مشكلة الحزب في هذه المنطقة بالذات (باختصار)؟

٢ - ما هي الأضرار التي تسببها المشكلة للحزب؟

٣ - ما هي الخسائر التي تسببها المشكلة للحزب (إن وجدت)؟

٤ - ما هي الحلول المقترحة؟

٥ - مميزات ومضار الحلول المقترحة؟

٦ - ما هو الحل المفضل المقترح؟

٧ - ما هي تكلفة الحل المفضل المقترح؟

٨ - مقترحات التمويل؟

٩ - كيف يمكن قياس قيمة المكاسب؟

١٠ - ما هي المخاطر المحتملة؟

أ - أسوأ سيناريو .

ب- أحسن سيناريو .

ج- السيناريو الأكثر احتمالاً .

١١ - التوصيات .

التفاوض

■ دراسة حالة رقم (١)

تدريب المرشحات على خوض العملية الانتخابية

تريد المرشحات الحصول على دعم وتدريب على العمل السياسي لمواجهة المنافسة الشرسة التي سيتعرضن لها في دوائرن، كما يردن التدريب على خوض المعركة الانتخابية والتمرس بأنشطتها .

المرحلة الأولى: التخطيط والتحضير

المعلومات المتاحة عن الطرف الأول: المرشحات

تعرف المرشحات بأنهن لسن على دراية كاملة بتكتيكات خوض عملية الانتخابات في ظل المنافسة الشرسة التي ستواجههن في دوائرن الانتخابية ولذلك هن يرغبن في أن يقوم المجلس القومي للمرأة بإعداد دورات تدريبية لهن. معظم المرشحات ليس لهن القدرة المالية للصرف على الدعاية اللازمة للمرشحات وبالتالي فهن يرغبن في أن يقوم المجلس بتمويلهن أو أن يقترح عليهم المصادر التمويلية الخارجية المسموح بها ترغب المرشحات أن يقوم المجلس القومي للمرأة بتدريب بعض المعاونات الأكفاء للمرشحات ليساعدهن في كسب العملية الانتخابية.

المعلومات المتاحة عن الطرف الثاني: المجلس القومي للمرأة

يريد المجلس القومي للمرأة أن يرفع من الوعي السياسي للمرأة ويزيد من عدد المرشحات اللاتي سيدخلن إلى مجلس الشعب وهو لذلك على استعداد لتدريب المرشحات الجادات فقط لذلك فالمجلس القومي للمرأة يشترط أن تكون المرشحة الطالبة للتدريب جادة في نيتها على خوض معركة الانتخاب وأن لديها شعبية كبيرة في دائرتها الانتخابية تسمح لها بفرصة معقولة للنجاح، وعلى المرشحة أن تثبت ذلك للمجلس، بالإضافة إلى ذلك فالمجلس يطلب أن تقوم المرشحة التي تم تدريبها بنقل معرفتها السياسية التي اكتسبتها من التدريب إلى معاوناتها وإلى الكوادر النشطة في دائرة المرشحة.

■ دراسة حالة رقم (٢)

بطاقات الانتخاب

عينت أمينة المرأة عن الحزب بالوحدة الحزبية التي تقيمين بها، ومن ضمن مهامك الحزبية أن تساهمي في حل المشكلات المتعلقة بمشاركة المرأة في الحياة السياسية في منطقتك، ومن أهمها عدم وجود بطاقات انتخابية للسيدات القيمات في وحدتك الحزبية، ونظراً لقلّة موارد الحزب المالية، قررت التفاوض مع إحدى الشركات الكبرى بالمنطقة لكي تمول تكاليف الدعاية والإعلان عن المهام الحزبية المتعلقة بهذه العملية.

المعلومات المتاحة عن الطرف الأول: الوحدة الحزبية

- ١ - المطلوب طبع واستخراج حوالي ٥٠٠٠٠ بطاقة انتخابية .
- ٢ - تبلغ تكلفة المرور على الناخبات ٥٠٠٠ جم .
- ٣ - تبلغ تكاليف الدعاية في الشوارع والمقار الحزبية حوالي ٢٠٠٠٠ جم.
- ٤ - سيعمل عدد من المتطوعات الحزبيات لفترات محددة مجاناً مساهمة منهم في خفض تكاليف المشروع، ولكنهم سيمنحون بدل انتقال وتغذية في حدود ٥٠٠٠ جم .

المعلومات المتاحة عن الطرف الثاني: الشركة الممولة للمشروع

- هي إحدى الشركات المعروفة في مجال تصنيع وتغليف المواد الغذائية .
- تهدف الشركة من وراء مساهمتها بمبلغ ٣٠٠٠٠ جم أن تحصل على دعاية تعادل ضعف هذا المبلغ إن أمكن عن طريق :
- ١ - وضع إعلانات في شوارع الوحدات الانتخابية .
 - ٢ - القيام بحملة إعلانية بالجرائد والتلفزيون يذكر فيها صراحة أنها ساهمت في مشروع البطاقات .
 - ٣ - وضع إعلانات عن الشركة في الدوائر الانتخابية .

■ دراسة حالة رقم (٣)

المزارع وشركة التعدين

يريد ممثل شركة التعدين أن يوافق المزارع على إنشاء طريق داخل أرضه لصالح شركة التعدين

المعلومات المتاحة عن الطرف الأول: المزارع

هو مزارع في صعيد مصر لديه حوالي ٢٠٠ فدان من الأرض ذات الخصوبة الضعيفة أو البور، مما جعل إنتاجية الأرض منخفضة وابتدأ المزارع في الإقتراض من البنوك ليدفع مصاريفه ببلغ إيراد المزارع الكلي حوالي ١٥٠٠٠ جم سنوياً بعد دفع القروض وفوائد البنوك.

هذا يعني أن حالة المزارع ليست سيئة للغاية مثل بعض جيرانه إلا أنه يريد استبدال بعض الآلات الزراعية القديمة بأخرى جديدة لكي يرفع إنتاجية الأرض، خلال السنوات القليلة القادمة استلم المزارع خطاباً من شركة التعدين التي تستخرج القصدير من باطن الأرض من الجبال المحيطة بالمنطقة، وطلبوا تحديد موعد لاجتماع يعقد لبحث إمكانية إنشاء طريق داخل أرض المزارع لصالح شركة التعدين حيث أنه سيوفر لهم مبلغ ١٠٠٠٠٠٠ جم سنوياً فكرة مرور طريق خلال أرض المزارع لا تروق له ولكن فكرة الحصول على مبلغ كبير من المال من شركة التعدين تروق له جداً لذلك وضع المزارع عدة شروط منها:

- ١ - يجب أن يحصل المزارع على ٢٥٠٠٠٠ جم ولكن الطريقة التي يحصل بها على المال غير محددة بالمال السائل فقط (مبالغ تدفع سنوياً أو منتجات وآلات زراعية و هكذا)، ولكن المزارع صمم على عدم كشف نيته للشركة إلا إذا طلبوا منه ذلك بصراحة.

- ٢ - لا يجب أن يمر الطريق بجانب منزل المزارع نظراً للضجيج والتلوث المتوقع .
- ٣ - يجب الحصول على موافقة المجلس المحلي حيث أن المزارع عضو عامل فيه .

المعلومات المتاحة عن الطرف الثاني: شركة التعدين

تمتلك شركة التعدين منجماً يقع وسط الجبال المحيطة بالمنطقة ويستخرج القصدير من المنجم وينقل بالشاحنات مسافات طويلة، (نظراً لأنه مضطر للمرور حول أرض المزارع وليس خلالها) في أرض غير ممهدة مما يقلل سرعة السيارات ويستهلكها ويزيد تكلفة النقل بالإضافة إلى الحوادث التي تقع بسبب وعورة الطريق.

مدير الشركة مهتد بالإقصاء عن وظيفته إذا لم يرفع الإرباح ويحقق إنتاجية أعلى، والمركز الرئيسي للشركة في أوروبا يضغط لرفع الربحية وإلا سيعرض الشركة في مصر للبيع.

تقدم مدير عمليات الإنتاج بالشركة بحل يوفر للشركة ١,٠٠٠,٠٠٠ جم سنوياً يتلخص في مفاوضة أحد المزارعين بالمنطقة ليسمح لشركة التعدين بشق طريق في داخل أرضه ليقتصر المسافة ويكون ممهداً بحيث تسير سيارات النقل بسرعتها المفروضة فتقل خسائر عمليات الشحن.

وافق مدير الشركة على الإقتراح وتم مكاملة المزارع لتحديد ميعاد لاجتماع لبحث الموضوع، بينما رفض باقي المزارعين الفكرة، ولذلك أصبح أمل الشركة الوحيد أن يوافق هذا المزارع على إعطائهم الحق في شق الطريق خلال أرضه.

قامت إدارة التكاليف والمشروعات بالشركة بإعداد مشروع للتكلفة كالتالي:

تكلفة الطريق = ٥٠٠,٠٠٠ جم <

ما يعرض على المزارع يكون ٢٠٠,٠٠٠ جم على الأكثر ولكن إذا أمكن الحصول على موافقته على رقم أقل يكون أفضل.

مكسب الشركة من هذه العملية في العام الأول ٢٠٠,٠٠٠ جم.

مكسب الشركة من هذه العملية في الأعوام التالية ٩٠٠,٠٠٠ جم سنوياً.

أعطي مندوب الشركة الصلاحيات الكاملة للتفاوض بما فيها تجاوز المبالغ المعروضة إذا كان ذلك ضرورياً وحتماً لإبرام إتفاق.

■ أحد الحلول المطروحة

- ١ - أن تدفع الشركة للمزارع مبلغ متواضع كدفعة مقدمة = ١٠٠,٠٠٠ جم.
- ٢ - أن تدفع الشركة للمزارع مبلغ ٥٠,٠٠٠ جم سنوياً .
- ٣ - سيكون هذا الإتفاق عرضة للتصديق عليه من المجلس المحلي وأيضاً من الإدارة الهندسية حتى يتفادى المرور بجانب منزل المزارع.
- ٤ - سيلزم هذا الإتفاق شركة التعدين بدفع مبلغ صغير أولاً حتى تستطيع الشركة توفير مبالغ للصرف على إنشاء الطريق وإبقاء الشركة شغالة.
- ٥ - مبلغ ٥٠,٠٠٠ جم بسيط مقارنة بالتوفير الذي ستحققه شركة التعدين.
- ٦ - ممكن عرض الموضوع على المزارع على أساس أنه سيأخذ ٦٠٠,٠٠٠ جم خلال عشر سنوات .
- ٧ - سيحقق هذا الإتفاق رغبة المزارع في ضمان دخل سنوي ثابت وأيضاً مبلغ مبدئي معقول ليستطيع شراء الآلات الزراعية التي يحتاج لها.

■ دراسة حالة رقم (٤)

الكاتبة وناشر كتبها

هي كاتبة ناشئة و لكنها متمكنة، نشرت كتاباً عن أطفال الشوارع وكيف يعيشون، وتضمن الكتاب صوراً لللبؤس الذي يعيشون فيه (إذ صورتهم وهم يأكلون من صناديق القمامة)، ولكن حظها العاثر نشر تحقيق صحفي عنها - في نفس الفترة- وتضمن صوراً لها وهي تأكل الكافيار إلى جانب حمام سباحة فاخر، فتسبب هذا التحقيق الصحفي في هدم مصداقيتها لدى القراء وبالتالي هبط توزيع الكتاب ولم يحقق تكاليفه.

تعرضت دار النشر التي تتعامل معها لهجوم من دعاة حقوق الإنسان على أساس أن الناشر لم يتحقق من صدق الكاتبة، وبالتالي فلم يوافق على نشر الكتاب الجديد للكاتبة عن "المحافظة على البيئة"، اضطرت الكاتبة إلى اللجوء إلى ناشر آخر صغير ولكنه يضع شروطاً لم تقبلها الكاتبة، اضطرت الكاتبة إلى الإستعانة بشركة كبيرة للمحاماة لكي تفاوض الناشر ولكن الوقت مر (ستة اشهر) دون نتيجة وتراكمت عليها فواتير مكتب المحاماة المطلوب دفعها.

ليس لدى الكاتبة أموال لدفع التكاليف إلا إذا تم العقد وتسلمت مبلغ من الناشر كمقدم، ومكتب المحاماة يرفض اتخاذ أي إجراء جديد إلا إذا دفعت الكاتبة الفواتير المتأخرة .

المعلومات المتاحة عن الطرف الأول: الكاتبة

الكاتبة تريد عقداً ينص على أنه إذا لم تتجاوز مبيعات الكتاب ١٠,٠٠٠ نسخة خلال عامين يكون من حقها أن تستعيد حقها في طبع الكتاب بمعرفتها، وهي مستعدة لدفع مبلغ ١٥٠,٠٠٠ جم لكي تسترد حقها في نشر الكتاب بنفسها .

المرحلة الثانية: البحث عن حلول بديلة المرحلة الثالثة: الوصول إلى إتفاق

المعلومات المتاحة عن الطرف الثاني: مكتب المحاماة

هذا مكتب محاماة كبير يؤدي خدماته على أساس الساعات المستغرقة في أداء العمل وليس على أساس إنجاز نتيجة كما تصورت الكاتبة تعامل المكتب الكبير مع الناشر الصغير غير متناسق مكتب المحاماة يصبر على دفع الأتعاب المتأخرة قبل البدء بإنجاز أي عمل جديد.

المعلومات المتاحة عن الطرف الثالث: الناشر

الناشر مكتب صغير ولكنه يبشر بالخير وهو يعلم أن الكاتبة تتحمل مخاطرة كبيرة بنشر كتابها ولكن بالنسبة له فان كتاب يوزع ٥,٠٠٠ نسخة في السنة يعتبر كتاباً ناجحاً وهو لذلك يرغب في الإحتفاظ بحق نشره الكتاب يبحث في "الإحتفاظ بالبيئة" و "عدم تدميرها" والناشر يستخدم ورق سبق معالجته (للمحافظة على أخشاب الغابات) ولذلك سيكون في هذا دعابة جيدة للكتاب ومع ذلك فهو مستعد للموافقة على أن يأخذ ٢٥٠,٠٠٠ جم لقاء التخلي عن حقوق النشر.

مقدمة عن الحلول المطروحة

حل "هذا أو ذاك" أو "قسمة المبلغ بالنصف" أو "الحل الوسط" ليس مطروحاً مطلقاً، أي أن الكاتبة تريد ١٥٠,٠٠٠ جم والناشر يريد ٢٥٠,٠٠٠ جم فيكون الحل الوسط ٢٠٠,٠٠٠ جم، هذا غير مقبول مطلقاً..... يجب التفكير في حلول مبتكرة.

أحد الحلول المطروحة

يمكن للكاتبة أن تدفع تكاليف الفواتير المتأخرة بالعمل في إعداد التقرير السنوي لمكتب المحاماة، وتقوم هي بعد ذلك بمفاوضة الناشر بنفسها حتى لا تدفع مصاريف محاماة جديدة. يمكن أن يتفق الناشر والكاتبة على أن يكون من حقها نشر الكتاب بعد سنتين إذا دفعت مبلغاً يساوي قيمة المبيعات خلال السنتين.

هذا الحل مناسب للناشر لأنه:-

- ١ - إذا كانت مبيعات الكتاب قليلة فسيصره أن يتخلص منه وستكون تكاليف الشراء بسيطة بالنسبة للكاتبة.
- ٢ - إذا كانت المبيعات عالية سيكون المبلغ المطلوب دفعه عالي وسيكون الناشر قد حصل على ما يوازي أربع سنوات بيع.
- ٣ - قيمة البيع ستدفع في أول السنة الثالثة، بينما إذا لم يحتفظ بحق البيع، سوف تكون القيمة موزعة على السنة الثالثة والرابعة، بالإضافة إلى تحمله مصاريف النشر والتوزيع والدعاية.

حل آخر يمكن طرحه

- ١ - إذا كانت المبيعات عالية سيكون المبلغ المطلوب دفعه عالي وقد لا تستطيع الكاتبة أن تدفعه
- ٢ - تخشى الكاتبة أن لا يستطيع الناشر أن يوزع الكتاب جيداً، فلماذا لا تشتري في العقد أن يقوم الناشر بالاتفاق مع شركة توزيع كبيرة ومتمرسه؟

■ تمثيل أدوار رقم (١)

تدريب المرشحات على خوض العملية الانتخابية

تريد المرشحات الحصول على دعم وتدريب على العمل السياسي لمواجهة المنافسة الشرسة التي سيتعرضن لها في دوائرن، كما يردن التدريب على خوض المعركة الانتخابية والتمرس بأنشطتها.

المعلومات المتاحة عن الطرف الأول: المرشحات

تعرف المرشحات أنهن لسن على دراية كاملة بتكتيكات خوض عملية الانتخابات في ظل المنافسة الشرسة التي ستواجههن في دوائرن الانتخابية ولذلك يرغبن في أن يقوم المجلس القومي للمرأة بإعداد دورات تدريبية لهن. معظم المرشحات ليس لديهن القدرة المالية للصراف على الدعاية اللازمة للمرشحات وبالتالي فهن يرغبن في أن يقوم المجلس بتمويلهن أو أن يقترح عليهن المصادر التمويلية الخارجية المسموح بها.

ترغب المرشحات أن يقوم المجلس القومي للمرأة بتدريب بعض المعونات الأكفاء للمرشحات ليساعدوهن في كسب العملية الانتخابية.

المعلومات المتاحة عن الطرف الثاني: المجلس القومي للمرأة

يريد المجلس القومي للمرأة أن يرفع من الوعي السياسي للمرأة ويزيد من عدد المرشحات اللاتي سيدخلن إلى مجلس الشعب وهو لذلك على إستعداد لتدريب المرشحات الجادات فقط لذلك فالمجلس القومي للمرأة يشترط أن تكون المرشحة الطالبة للتدريب جادة في نيتها على خوض معركة الإنتخاب وأن لديها شعبية كبيرة في دائرتها الإنتخابية تسمح لها بفرصة معقولة للنجاح، وعلى المرشحة أن تثبت ذلك للمجلس، بالإضافة إلى ذلك فالمجلس يطلب أن تقوم المرشحة التي تم تدريبها بنقل معرفتها السياسية التي إكتسبتها من التدريب إلى معاوناتها وإلى الكوادر النشطة في دائرة المرشحة.

قومي أنت بدور المرشحة واحدى زميلاتك في الفريق بدور مسؤولة المجلس القومي للمرأة.

تفاوضي مع زميلتك للوصول إلى حلول بديلة ومن ثم الوصول إلى إتفاق.

أساسيات الإدارة الحديثة

عشرة أخطاء أساسية تضر بجودة الإتصالات

■ (تعليق على فيلم فيديو ملون)

١ - التعالي

نرى «جون»، أحد المديرين في شركة ما وهو يتعالي على «مارشا» رغم أنها موظفة كمبيوتر جيدة. «مارشا» سألت «جون» عن رأيه في تقرير أعدته هي وأخبرها «جون» أنه جيد إلا أنه بدأ في التقليل من شأنها بأن أخبرها بأن «التقرير جيد بالنسبة لخبرتها المحدودة»، ثم أضاف بأنه هو شخصياً كان يمكنه عمل التقرير بصورة أفضل، لأنه موظف كبير وذو خبرة. (لاحظي اللغة الجسدية وإقترحي الأسلوب الصحيح).

٢ - التقييم

اجتمع العمال ليختاروا ممثل لهم في لجنة الصحة والسلامة بالشركة. وسارع «روب» وهو عامل مجتهد بالشركة في إعلان رغبته في الترشيح لهذه اللجنة، إلا أن زميله «توم» يسخر منه لأنه في رأيه لا يستطيع التعامل مع الآخرين حيث أنه ليس له مهارات الاتصال المطلوبة ويعرض أن يقوم هو أي «توم» بهذا العمل (لاحظي اللغة الجسدية وإقترحي الأسلوب الصحيح).

٣ - لعب دور المحلل النفسي

«جون» المدير الذي كان يتعالي علي «مارشا»، يستمر في سخافاتِه بأن يقلل من شأن «مارشا» ويلعب دور المحلل النفسي فيخبرها أن سبب عدم إتقانها عملها نابع من أنها تكره المديرين المسؤولين لأنها «كانت الابنة الوحيدة لأهلها، والتي تحتاج أن تكون دائماً محط الأنظار ومحاطة دائماً بالإهتمام» (لاحظي اللغة الجسدية وإقترحي الأسلوب الصحيح).

٤ - السخرية

هنا نرى إثنان من موظفي المبيعات في شركة ما وهم «بيتر» و«تينا»، نراهم في الطريق لزيارة عميل، ونلاحظ أن الإثنان مهتمين بالنجاح في الحصول على تأييد العميل حيث أنهم فقدوا كثيراً من العملاء في الفترة السابقة. ويقترح «بيتر» أن يعطي العملاء هدية بمناسبة رأس السنة إلا أننا نلاحظ أن تينا تحاول إصاق تهمة فقدان العملاء بزميلها «بيتر» لأنه لا يتابع (من وجهة نظرها) العملاء بالتليفون، وتقول له أن الهدايا مكلفة (سيارة رولزرويس) ولكن سعر المكالمات الهاتفية بسيط (لاحظي اللغة الجسدية وإقترحي الأسلوب الصحيح)

٥ - استخدام صيغة الأمر

اجتمع العمال للغذاء في الشركة، فأعلن «روب» انه مضطر للمغادرة ليذهب إلى البنك قبل أن يغلق، وبينما كان يغادر المكان أخبره «توم» بصيغة أمره أن يشتري له بعض متطلباته وهو في طريقه إلى البنك (وطلبها مرتين!)، بدون النظر إلى أن «روب» مستعجل جداً ووقته محدود، ولزيادة جرعة المهانة لم يكن معه نقود ليدفعها إلى «روب»، وقال له «توم» أنه

سيدفع له القيمة عند تسلمه مرتبه آخر الشهر (لاحظي اللغة الجسدية وإقترحي الأسلوب الصحيح).

٦ - التسيير حسب الرغبة

كان لدى تينا فكرة محددة عن طريقة تسيير العمل في قطاع المبيعات، وأخبرت توم بأن عليه أن يجري مكالمات تليفونية أكثر مع العملاء لكسب عملاء أكثر للشركة. أخبرها توم أن المشكلة ليست في كسب عملاء جدد ولكن في الاحتفاظ بالعملاء القدامى، ولكن تينا بصفتها رئسته كررت عليه الطلب وأخبرته أن مكالمات تليفونية أكثر تنتج عملاء أكثر، وبالتالي حاولت تسييره حسب رأيها، ولم تستمع إلى حجته (لاحظي اللغة الجسدية وإقترحي الأسلوب الصحيح).

٧ - استخدام التهديد

هنا نرى أمثلة واضحة عن التهديد حيث يحذر «جون» «مارشا» بأن عليها أن تأخذ «ملاحظاته البنائه» في الإعتبار عند إعدادها التقرير وإلا لن يرحبها للترقية. وأيضاً نلاحظ انفعال «روب» الغاضب تجاه محاولات «توم» المتكررة لإعطائه أوامر وللسخرية منه، كما نرى حيرة وتمزق «بيتر» عندما لا يستطيع أن يجعل «تينا» تستمع لملاحظاته المنطقية، ويهدد بالإستقالة من الشركة (لاحظي اللغة الجسدية وإقترحي الأسلوب الصحيح).

٨ - التطوع بإعطاء النصيحة دون طلبها

نلاحظ إثنان من العمال يحملان ماسورتين طويلتين ويتجادبان أطراف الحديث عن مشكلة «كايل» مع خطيبها، ونظراً لأن «روب» سمع طرفاً من الحديث فانه لم يفهم الموضوع جيداً ومع ذلك يتدخل «روب» ويتطوع ويعطي «كايل» نصيحة سيئة بأن تترك خطيبها (لاحظي اللغة الجسدية وإقترحي الأسلوب الصحيح)

٩ - استخدام الغموض في الحديث

تحاول «مارشا» أن تواجه «جون» بشأن تقليبه من شأن التقرير الذي أعدته، وعن معاملته السيئة لباقي الموظفين، ولكن نظراً لأنها لم تتحدث عن واقعة محددة بل تكلمت على العموميات فإنها لم تحصل على النتيجة المرجوة، فقد قالت له إنها تطلب تحسين بيئة العمل وأخبرها أنه سوف يأمر بشراء نباتات زينة لكي تشيع البهجة في جو العمل ! (لاحظي اللغة الجسدية وإقترحي الأسلوب الصحيح)

١٠ - تحويل اتجاه المناقشة

تحاول «مارشا» مرة أخرى أن تواجه «جون» بشأن تقليبه من شأن التقرير الذي أعدته، وعن معاملته السيئة لباقي الموظفين، وتخبره بأنها لا تقبل طريقته في التقليل من شأنها ومن شأن باقي الموظفين، وأيضاً طريقته في عدم إحترام مشاعر الموظفين، وأنه يجب أن يحسن معاملة الموظفين .

يلجأ «جون» إلى طريقة تحويل المناقشة فيخبر «مارشا» بأن الجميع في الشركة مضغوطين جداً لأن حجم العمل كبير، وينتهد الفرصة ليخبرها أن موضوع ما متأخر وأنها يجب أن تسرع بإتمامه (لاحظي اللغة الجسدية وإقترحي الأسلوب الصحيح)

التفاوض الناجح

■ حالة المؤلفة و المحامي و الناشر (تعليق على فيلم فيديو ملون)

السلوك الإستسلامي: المحامي مستر شايلستر يتلقى مكالمة من رئيسه يخبره بأن عقداً مهماً يجب أن يتم قبل بداية الأسبوع وأن عليه أن يعمل طوال عطلة نهاية الأسبوع (لاحظي كيف تلقى مستر شايلستر الخبر السيئ وكيف لم ينطق بكلمة – لاحظي أيضاً لغته الجسمية أثناء الحديث) .

السلوك العدائي: السكرتيره تعرض على مستر شايلستر الأوراق التي أتمت طباعتها وهي فرحة لأنها ستتعلم بعطلة نهاية الأسبوع مع أولادها كما وعدتهم، ولكن مستر شايلستر يخبرها أن هناك عمل هام وأنها يجب أن تعمل في نهاية الأسبوع. تثور السكرتيرة وتخبره بأنها اتفقت مع أولادها فعلاً وأن رجوعها عن الإتفاق سيحبط أطفالها وأنها عملت في عطلة الأسبوعين الماضيين ولم تأخذ إجازة (لاحظي اللغة الجسمية للسكرتيرة ولمستر شايلستر... ماذا تلاحظي؟) .

سلوك الواثق من نفسه: مستر شايلستر يطلب رئيسه تليفونيا ويخبره بأنه غير سعيد بالعمل طوال نهاية الأسبوع، رئيسه يتفهم الوضع ويخبره بأن التقرير مهم جداً، مستر شايلستر يتفهم الوضع كذلك ويقترح حلاً وسطاً بأن يعمل في نهاية الأسبوع على أن يأخذ يومين إجازة بدلاً منهم في بداية الأسبوع التالي (لاحظي اللغة الجسمية) .

السلوك العدائي للكاتبة السيدة رشتي: هجمت المؤلفة على المكتب وأزعجت جداً سكرتيرته التي هالها حالة السيدة رشتي التي دخلت المكتب وهي غاضبة جداً وهاجمت مستر شايلستر لأنه لم يكمل إعداد العقد الجديد لها، و رد هو بأنه لا يستطيع أن يكمل أي شيء إلا عندما تدفع الفواتير المتأخرة من أتعابه وهددها باللجوء إلى القضاء لكي تدفع الفواتير المتأخرة (لاحظي اللغة الجسمية) .

السلوك الواثق للكاتبة السيدة رشتي: تغيرت اللهجة و السلوك إلا أن استخدام السلوك الواثق لم يحل المشكلة لأنهما هي ومستر شايلستر وصلا إلى مرحلة «إما هذا وإلا فلا» (لاحظي اللغة الجسمية) .

السلوك التفاوضي للكاتبة السيدة رشتي: بإستخدام السلوك التفاوضي «ماذا لو» عرضت السيدة رشتي على مستر شايلستر أن يأخذ حصة من أرباح الكتاب بعد طبعة مقابل الفواتير المتأخرة، وعرض عليها بالمقابل مستر شايلستر أن تنسق لهم التقرير السنوي لمكتب المحاماة مقابل الفواتير المتأخرة، فقبلت عرضه، وبعدها أخبرها أنه من الأحسن أن تتفاوض مع الناشر الجديد بنفسها (لاحظي اللغة الجسمية) .

النتيجة : الإتفاق (يمكن للكاتبة أن تدفع تكاليف الفواتير المتأخرة بالعمل في إعداد التقرير السنوي لمكتب المحاماة ، وتقوم هي بعد ذلك بمفاوضة الناشر بنفسها حتى لا تدفع مصاريف محاماة جديدة) .

الناشر الجديد: مستعد للموافقة على أن يأخذ ٢٥٠٠٠٠ جم لقاء التخلي عن حقوق النشر ولا تمتلك المؤلفة هذا المبلغ بل تعرض ١٠٠٠٠٠ جم فقط !

طريقة ماذا لو: يكون من حق المؤلفة إعادة نشر الكتاب بمعرفتها بعد سنتين، إذا دفعت للناشر مبلغاً يساوي قيمة المبيعات خلال تلك السنتين.

أساليب الإستمالة والتأثير

■ الفروق بين الاستمالة والإحتيال (المناوره)

• الإستمالة:-

هي فن إقناع الناخب بطريقة صريحة وواضحة ببرنامج المرشحة الإنتخابي.

• الإحتيال أو المناوره:-

هي فن إقناع الناخب بطريقة غامضة وملتوية ببرنامج غير حقيقي للمرشحة الإنتخابية.

■ أساليب الإستمالة

الترغيب

- بيان أهمية البرنامج للدائرة وللناخب.
- بيان الفوائد التي ستعود على الدائرة والناخب إذا فازت المرشحة.
- بيان المضار التي ستعرض لها الدائرة والناخب إذا سقطت المرشحة.

■ الترهيب يقتل الإستمالة

أساليب التأخير في الآخرين

- المؤتمرات الإنتخابية والندوات.
- اللقاءات الفردية.
- المكالمات الهاتفية.
- النشرات المطبوعة الموزعة.
- النشرات وغرف الدردشة على الإنترنت.
- الملصقات المطبوعة.
- الإعلانات بالصحف والمجلات.
- اللقاءات الصحفية.

القدرة على الإقناع

- أن تكون المرشحة لديها موهبة مخاطبة الجماهير.
- الصدق في الحديث.
- الكلام المنطقي المرتب.
- البدء بالعموميات ثم التفصيلات ، والإنتهاء بذكر النتائج المتوقعة.
- مخاطبة على نفس مستوى الحاضرين.
- تفنيد آراء الخصوم بطريقة منطقية ودون تجريح.
- بيان الفوائد التي ستعود على الناخبين والدائرة من إنتخاب المرشحة.

- بيان المخاطر التي سيتعرض لها الناخبون والدائرة إذا لم تنجح المرشحة.

أهمية الاستماع الجيد لما يقوله الناخبون

- الأسباب التي تدعونا للإستماع الجيد:
- لتحسين علاقاتنا في محيط الدائرة والناخبين.
- لتحسين قدرتنا على أداء العمل المكلفين به من الناخبين.
- لتقليل التوتر الناتج عن علاقات العمل الانتخابي.
- للتعرف على مشاكل الدائرة لتصبح قادرين على إصلاح أحوالها.
- لتجميع معلومات قد تساعد على الاعتراف بإمكانياتنا، وقد تتسبب في أن يعاد انتخابنا لمرة أخرى.

لماذا لا يحسن الناخبون الإستماع؟

- التركيز على الموضوع المطروح قد يكون مرهقاً.
- الإستماع عملية سلبية، أي ان الناخبين لا يشاركون فيها، والفرد يفضل الأنشطة التي فيها مشاركة.
- المرشحة التي تعرض الموضوع تعرضه بشكل ممل.
- المخ يحلل المعلومات أسرع بستة مرات مما يتكلم لسان المتحدث (لذا قد يسرح المستمع).
- فيضان المعلومات التي تعرضها المتحدث هائل، في العادة لا نتذكر إلا ٢٥٪ مما سمعناه.
- قد يكون الناخبون غير مهتمين بما تقوله المرشحة أساساً.

مراتب الإستماع

- المستمع الغائب:-
هو موجود بجسمه لكن عقله غائب (أحلام اليقظة).
- المستمع الغير متنبه:-
يسمع بعض ما يقال ولكنه لا يسمع الموضوع متكاملًا، قد يحمس المتكلم بأن يقول له «عظيم جداً»
«أكمل» وهكذا.
- المستمع الإنتقائي:-
هو لا يسمع ما لا يريد ان يسمعه!! هو لا ينتبه إلى لغة الجسم أو إلى الجمل الهامة.
- المستمع المتنبه تماما:
يسمع لما يقال ومنتهبه إلى لغة الجسم وإلى الجمل الهامة، يستطيع ترجمة طريقة نطق المتكلم ونوعية صوته ومشاعره الحقيقية.

كيف نحسن تركيز المرشحين وأعضاء فريق العمل أثناء الاجتماعات الانتخابية؟

- تنبيه المرشحين وأعضاء الفريق إلى مخاطر الإستماع الغير جيد.
- يطلب من المرشحين والأعضاء كتابة أسئلة عن الموضوع الذي سيبحث قبل أن يذهبوا إلى اللقاء الانتخابي.
- تشجيع المرشحين والأعضاء على الذهاب إلى الإجتماع بفكر صائغ، مع محاولة طرد الأفكار الدخيلة، لكي يستطيعوا التركيز على موضوع اللقاء الانتخابي.

التفاوض الناجح

التفاوض بنجاح

- التفاوض هي العملية التي بواسطتها يتمكن طرفي النزاع من الوصول إلى اتفاق يحقق مكاسب مناسبة لكل طرف.
- التفاوض مطلوب لأننا نريد لعلاقتنا بالطرف الآخر أن تستمر وتنمو.
- الجدل مرفوض إذ ينتج عنه مكسب لطرف ما وخسارة للطرف الآخر.
- لذا من المفيد إجراء مقارنة بين الجدل والتفاوض.

■ مقارنة بين الجدل والتفاوض

فريق التفاوض

- يمكن أن يتكون الفريق التفاوضي من شخص واحد، أو عدة أشخاص حسب أهمية الموضوع وطبيعته الفنية والقانونية.
- يجب أن تكون المفاوضة خبيرة بالموضوع الذي ستجري عليه المفاوضات ولها قدرات تحليلية متزنة للمواقف الصعبة.
- يجب أن تستطيع إثارة الأسئلة (بأنواعها) بهدف إزالة الغموض.
- المفاوضة يجب أن تكون ذكية ومناحة وعلى قدر مناسب من الدهاء لتستطيع لعب أدوار كثيرة أثناء المفاوضات.
- يجب أن لا يقيد فريق المفاوضات نفسه بقيود زمنية.
- يجب أن يكون لكل عضو في الفريق مهمة محددة (القيادة - الملاحظة - التحليل - التلخيص).

مراحل التفاوض

- مرحلة التحضير و التخطيط.
- مرحلة استخدام اللغة المناسبة للتفاوض.
- مرحلة البحث عن حلول بديلة.
- مرحلة الوصول إلى إتفاق.

أولاً: مرحلة التحضير والتخطيط

- يجب البحث عن، وتجميع كل المعلومات الممكنة عن موضوع التفاوض وعن المفاوضين أنفسهم.
- حللي رغباتك ومطالبك وحددي ما هو الحل الأمثل لطرفي النزاع.
- أكتبي قائمة بما تريدين، وحددي فيها التنازلات التي تستطيعي أن تقدميها، ليتمكن الوصول إلى إتفاق، متضمنة

الآتي:-

أ - قائمة برغباتك ومتطلباتك.

ب - ترتيب الرغبات حسب أهميتها لك.

- حدي مواطن قوتك وضعفك في موضوع التفاوض وحاولي باستمرار تجنب إثارة النقاط الضعيفة لديك.
- حاولي أثناء التفاوض الوصول إلى أحسن ما يمكن الوصول إليه في ظل الأوضاع السائدة.

ثانياً: مرحلة استخدام اللغة المناسبة للتفاوض

• اللغة المنطوقة المستخدمة في التفاوض قد تكون:-

- سلبية .

- عدوانية .

- تأكيدية (واثقة) .

• اللغة الجسدية المستخدمة لها تأثير أكبر من تلك المنطوقة، لأنه بينما نتكلم بأفواهنا تصل الرسالة الحقيقية

للمستمع عن طريق حركة أجسامنا.

• ولتحيلولة دون وصول الإشارة الخطأ للطرف الآخر، يجب أن تتفق الإشارة الشفهية (اللغة المنطوقة) مع الإشارة الجسدية.

وظائف الإشارات الجسدية

• تساعد على توصيل المعلومة بإخبار الآخرين ومساندة الرسالة الصوتية وقد تحل محلها في بعض الحالات.

• مخاطر الإشارات الجسدية .

• تضلل الآخرين عن حقيقة مشاعرنا.

• قد تعارض الرسالة الصوتية.

• تخلق حالة من عدم التأكد (إلغاء الرسالة).

• استخدام و تحليل حركة الجسد.

نحن نتكلم بأفواهنا ولكن الرسالة تصل للمشاهد عن طريق حركة الجسد.

وسائل الإشارات الجسدية

• التقارب.

• الوضعية.

• طريقة الجلوس.

• الإيحاءات.

• حركة الرأس.

• إنبفعالات الوجه.

- حركة الأعين (أنظر للطرف الآخر مباشرة في عينية).
- المظهر العام (هام ولكنه قد يكون خداع).
- المظاهر الغير كلامية للحديث.
- نحن نتكلم بأفواهنا ولكننا نستخدم حركاتنا الجسدية في الإتصال ببعضنا، ليس فقط بتعبيرات الوجه بل أيضا بحركة اليد وبالطريقة التي نجلس أو نقف بها.
- لذا يجب أن تتوافق جميع حواسنا، لكي ترسل كلها رسالة موحدة.

■ وظائف الإشارات الجسدية

أولاً : تساعد على توصيل المعلومة عن طريق :-

- إخبار الآخرين ومساندة الرسالة الصوتية.
- تأكيد ومساندة الرسالة الصوتية.
- الحلول محل الرسالة الصوتية أحياناً.

ثانياً : مخاطر الإشارات الجسدية :-

- تضلل الآخرين عن حقيقة مشاعرنا.
- قد تعارض الرسالة الصوتية.
- تخلق حالة من عدم التأكد من مضمون الرسالة الحقيقي.
- قد تتسبب في إلغاء الرسالة الصوتية.

وسائل استخدام وتحليل اللغة الجسدية

- نحن نتكلم بأفواهنا ولكن الرسالة تصل للمستمع عن طريق حركة الجسد.
- ما هي الرسالة التي تصل هنا؟
- ما هي الرسالة التي تصل هنا؟
- ما هي الرسالة التي تصل هنا؟

تلخيص...

- نحن نتكلم بأفواهنا ولكننا نستخدم حركاتنا الجسدية في الإتصال ببعضنا، ليس فقط بتعبيرات الوجه بل أيضاً بحركة اليد وبالطريقة التي نجلس أو نقف بها.
- لذا يجب أن تتوافق جميع حواسنا، لكي ترسل كلها رسالة موحدة.
- في حالة عدم توافق اللغة المنطوقة مع الإشارات الجسدية، فإننا غالباً ما نصدق الإشارات الجسدية.

أساسيات المفاوضات المتزنة

- لا تهاجمي الطرف الآخر ولكن ركزي على موضوع المشكلة.

- لا تلقي باللوم على الطرف الآخر.
- إبدئي دائماً بذكر المشكلة ثم أذكر رأيك فيها بعد ذلك، وليس العكس.
- إستمعي للطرف الآخر بنفس الإهتمام الذي تريدينه حين يستمع إليك.
- أعطي الفرصة للطرف الآخر ليحفظ ماء وجهه.
- لا تكثري في حديثك من ذكر الماضي ولكن ركزي على المستقبل.
- لا تصدري أحكاماً متعجلة بخصوص دوافع وسلوكيات، أو أخلاقيات الطرف الآخر.
- ركزي على ما تودي تحقيقه، بدلاً من التركيز على ما تظني أو تعتقدي انه أخطاء الطرف الآخر.

ثالثاً: مرحلة البحث عن، و تطوير حلول بديلة

- عندما يبدو أن الطرفين وصلوا إلى طريق مسدود، فهذا يعني أنه يجب البحث عن حلول مبتكرة للوصول إلى حل مناسب للطرفين، لذلك:-
- يجب تلافي التمسك والتشبث برأي واحد.
- يجب الإتجاه إلى "التفكير في حلول مبتكرة".
- يجب التركيز على "المصالح المشتركة للطرفين" وليس على "المواقف المتعارضة لكل منهم".
- يجب الإسترخاء قبل وبعد جلسات المفاوضات، فإذا أحسست بالضغط العصبي (أي بالغضب الشديد أو التمزق النفسي) يجب معالجته فوراً بالإسترخاء.

رابعاً: مرحلة الوصول إلى حل

- يجب الإحتياط وعدم الإفصاح عن أي قيد زمني لديك.
- بعد الإتفاق النهائي (في اللحظات الأخيرة) لا تعطي أي تنازلات أخرى سريعة وغير محسوبة.
- أكتبي ما تم الاتفاق عليه بالتحديد، وأطلبي من طرفي المفاوضات التوقيع على محضر الاتفاق.
- تدريب الأفراد على حل مشاكل العمل اليومية
- ينقسم التدريب إلى:-
- أ- تحديد عناصر المشكلة المطلوب التدريب على حلها.
- ب- تحديد طريقة الوصول إلى الحل السليم للمشكلة.
- ج- متابعة الفرد للتأكد من أنه حل المشكلة فعلاً.

أولاً : المشكلة

- أعرضي المشكلة على الفرد بطريقة لطيفة وبدون إبهات تهديدية.
- أستخدمي الأسئلة المتتالية لكشف غوامض المشكلة لتتضح أبعادها الحقيقية جيداً.
- من المفيد الإبهات للفرد بأنه يستطيع أن يحل المشكلة بمفرده، وأنتك تعرفين أنه يرغب في حلها فعلاً، ثم تقومي بمساعدته على البدء بالعمل في الحل.

ثانياً: الحل

- إبحثي مع الفرد عن أفكار جديدة للحل.
- أنصتي جيداً لتعليقات الأفراد الذين يعانون من تلك المشكلة.
- تأكدي من فهمك الجيد للمشكلة وللحلول الممكنة والمطروحة، قبل إبداء أي رأي.
- قدمي بعض الإقتراحات للحل.
- حاولي تكوين فكرة أساسية عن كيفية وعن طريقة الحل السليم.

ثالثاً: المتابعة

- وفري الدعم اللازم للفرد القائم بتنفيذ الحل.
- إتفقي مع الفرد القائم بالحل على فترة زمنية يتم بعدها متابعة ما أنجزه.

مهارات تطوير السلوك التأكدي

■ الغضب وعدم التسامح هما العدوان اللدودان للظهم الصحيح.

الأسئلة الخمسة الأساسية لأخذ المبادأة

- ما الذي أريده فعلاً؟
- ما الذي سأكسبه لو ظللت أتصرف بنفس الطريقة؟
- هل أستطيع أن أتخلى عن ما أحتاج إليه لكي أحصل على ما أريد فعلاً؟
- ما أسوأ ما يمكن أن يحدث إذا أخذت مخاطرة التغيير؟
- ما هو السلوك الذي يحقق لي ما أريد فعلاً؟

خصائص المرشحة الجادة

- المرشحة الجادة تتعامل مباشرة مع المجتمع.
- عندما تواجهها مشكلة تأخذ إجراء حازم وبناء.
- هي تحب الأفراد بصدق، وتفعل الشيء الصحيح دائماً.
- المرشحة الجادة تتحمل المسؤولية كاملة عن أفعالها.
- وهي لا تؤجل إتخاذ القرار.
- المرشحة الجادة ليس لديها أي قلق من المستقبل.
- المرشحة الجادة متأكدة من نفسها تماماً.

أهمية أن تكون المرشحة متأكدة من نفسها

- ما الذي ينتظره الناخب من المرشحة؟
- كيف يتأكد الناخب ان مرشحته ستحقق له تطلعاته؟
- كيف يعرف الناخب أن المرشحة متأكدة من نفسها؟
- ماذا يحدث لو إكتشف الناخب أن المرشحة غير متأكدة من نفسها؟
- متى تكون المرشحة جديرة بثقة الناخب ؟

الأنواع الأربعة من أساليب الأتصال

- ١ - النموذج المستكن (السلبي - العاطل).
 - ٢ - النموذج العدواني.
 - ٣ - النموذج المستكن العدواني.
 - ٤ - النموذج المتأكد من نفسه.
- النموذج المستكن (السلبي - العاطل) .
 - النموذج المستكن (السلبي - العاطل) يتحدث بطريقة غير مباشرة.
 - لا يذكر ما يريد بالتحديد.

- يأمل أن يعطيه الآخرون ما يريد أو ما يحتاج إليه.
- يهتم كثيراً بما قد يظنه الآخرون عنه، وكيف سيحكمون على تصرفاته.
- يحتاج بشدة لأن يحس بحب الناس له.

ملامح النموذج المستكن (السلبي - العاقل)

- الوصف العام للشخص المستكن (السلبي أو العاقل).
- الإشارات السلوكية التي تدل عليه.
- الحركات الجسدية التي تميزه.
- الإشارات الصوتية التي تميزه.

■ النموذج العدواني (المتهجم)

- لا يهتم الشخص العدواني بإحتياجات الآخرين، أو بصورتهم لديه.
- وهو لا يهتم أيضاً بمشاعر الآخرين.
- وهو يصير على إستعمال هذا الأسلوب لأنه يحصل به على كل ما يريد (على الأقل في المدى القصير).
- يحجم الآخرين عن مواجهه الأسلوب العدواني لأن النتائج قد تكون غير سارة بالنسبة لهم.

ملامح النموذج العدواني

- الوصف العام للشخص العدواني.
- الإشارات السلوكية التي تدل عليه.
- الحركات الجسدية التي تميزه.
- الإشارات الصوتية التي تميزه.

الإشارات الجسمية للنموذج العدواني

- يستخدم الصوت العالي المتفجر ويقسم ويشتم بأقذع الألفاظ.
- يضرب بيده على الطاولة بشدة و يحدق في الآخرين.
- يطلب ما يريد صراحة وبدون أي تردد.
- يهتم فقط بإحتياجاته هو ومشاعره هو.
- يحب إن يخشاه الآخرين.

■ النموذج المستكن العدواني

- يتفادى الرد المباشر ولكنه يأخذ حقه فيما بعد بطريقة أو بأخرى.
- هذا النموذج يجمع بين تصرفات النموذجين السابقين.

- الأشخاص المستكينين يتصرفون طبقاً للنموذج المستكن العدواني عندما يفيض بهم الأمر.
- الأشخاص العدوانيين يتصرفون طبقاً للنموذج المستكن العدواني عندما يشعرون أن هناك سلطة لا يمكن مقاومتها تدخلت في الموضوع.
- ماذا يحدث إذا عمل الشخص العدواني مع رئيس عدواني ؟

ملامح النموذج المستكن العدواني

- استخدام السخرية والنقد الغير مباشر.
- عدم النظر في العين مباشرة.
- الوصف العام للشخص المستكن العدواني.
- الإشارات السلوكية التي تدل عليه.
- الحركات الجسدية التي تميزه.
- الإشارات الصوتية التي تميزه.

■ النموذج الواثق (المتأكد) من نفسه

- الشخص المتأكد من نفسه يقدر إحتياجات الآخرين.
- هو يذكر ما يريد صراحة ولكنه يأخذ إحتياجات الآخرين بالإعتبار.
- يتحمل المسؤولية كاملة ويتكلم بوضوح وصراحة.
- عندما يتعامل مع شخص مستكن يؤله جداً أن المستكن لا يذكر إحتياجاته بصراحة (إلا بعد فوات الأوان).

ملامح النموذج الواثق (المتأكد) من نفسه

- ينظر مباشرة في عين من أمامه ويبدو عليه جلياً أنه واثق من نفسه.
- يسأل الآخرين عن إحتياجاتهم ويهتم جداً بمشاعر الآخرين و يسألهم عنها.
- ينتظر من الآخرين أن يتحملوا مسؤولياتهم وواجباتهم جيداً.
- الوصف العام للشخص المتأكد من نفسه.
- الإشارات السلوكية التي تدل عليه.
- الحركات الجسدية التي تميزه.
- الإشارات الصوتية التي تميزه.

المشاكل التي تعوق الأسلوب التأكيدي

- تأثير النشأة.
- الطبقة الإجتماعية.
- المعلومات الأساسية.

■ إختبار:-

ما هو العامل الذي يربط المتتالية التالية ؟

٢ - ٤ - ٩ - ٣ - ٨ - ٥ - ١٠ - ٧ - ٦ - ١

- المسؤولية عن سعادة الآخرين.
- الفروق والحواجز الطبقية.

■ إختيار المواجهه و التخطيط لها

• تقدير الخطر:-

السيناريو الأحسن.

السيناريو الأسوأ.

السيناريو الأكثر احتمالاً.

• السلامة:

الأمّن .

الأموال .

راحة الضمير .

■ تحضير النفس للمواجهة

• إذا قررت أخذ المبادرة ما هي الأسئلة التي يجب الإجابة عليها:-

- ما هو هدفي الأساسي والرئيسي؟
- ما الذي سأكسبه لو ظلمت أتصرف بنفس الطريقة؟
- هل أستطيع أن أتخلي عن ما أحتاج إليه لكي أحصل على ما أريد فعلاً؟
- ما أسوأ ما يمكن أن يحدث إذا اخذت هذه المخاطرة؟
- ما هو السلوك الذي يحقق لي ما أريد فعلاً؟

■ أهمية السلوك التأكدي في النجاح في المواجهة

- إعتري بوجود مشكلة لأن الحقائق لا يمكن تغييرها أو تجاهلها.
- إحسبي ما تريدي وقارني ما لديك لكي تحدي ما هي الأهمية الحقيقية والفعلية لما تريدي.
- خذي فترة راحة للتأمل والتفكير الهادئ.
- تنفسي بعمق عدة مرات (فترة الزفير ضعف الشهيق).
- حاولي إرخاء عضلاتك المشدودة.
- إعلمني ما تريدي بطريقة واضحة وصريحة.

مهارات الأسلوب التأكيدي

- عندما تجعلني أسئلتك مباشرة ، وواضحة وصريحة سيفهمها الآخرون كل بطريقته :-
- المستكين : سيحاول أن يجعل شخص آخر مسؤولاً عما تريده أنت، ولذلك يجب أن تشيرى إليه بما يجب عمله.
- العدوانى: سيحاول أن يجعل شخص آخر مسؤولاً عما تشعرى به أنت أو لما قد يحدث، ولذلك يجب أن تأمره مباشرة
- المتأكد من نفسه: سيساعدك فيما تريدي إذا إقتنع بما تقولين ولذلك يجب أن ترشديه إلى ما تحبى عمله وسيعرف الفوائد التي ستعود عليه من إنجاز العمل كما تريدي.

١ - الإعلان الصريح :-

- استخدمى الأسلوب التأكيدى .
- أنا أريد..... (ذكر الأسباب إختياري).
- كونى مباشرة و محددة في كلامك.
- إعطي فترة زمنية محددة للإنجاز.

٢ - المواجهة :-

- إشرحى الأسلوب الخاطئ.
- أذكرى النتائج المحتملة.
- أذكرى التوقعات المستقبلية إذا إستمر إستخدام هذا للسلوك.

٣ - الحل الوسط :-

- إبدي إهتمامك بالموضوع وقلقك منه.
- أذكرى بوضوح مطالبك.
- إستمعي بإهتمام إلى الرأي الآخر.
- إستخدمى الأسلوب التأكيدى (أنا أريد).
- إطرحى حلول ممكنة لحل هذا الموقف يحقق متطلبات الطرفين أو الأطراف.
- بعد الوصول إلى إتفاق إحتفلي مع الطرف الآخر بهذا الإنجاز.

٤ - التمويه :-

- الإجابة على الشخص العدوانى/المستكين بأحد الطرق التالية :-
- عدم الإجابة ، أو الإجابة عن موضوع آخر.
- الإجابة بطريقة مختصرة جداً.
- الإجابة بطريقة خفية (التعمية)، لا يعرف منها تفاصيل الموضوع.

- تحميل الشخص الآخر مسؤوليته.
- ذكر العواقب المحتملة.
- تأكيد ما تريدي (دون تهديد).

• توجد عدة طرق لطلب إجراء ما، منها:

- ١ - الإشارة أو التوسل :- هل يمكن إذا سمحت هل من الممكن إذا كان عندك وقت أن هل عندك مانع أن
 - ٢ - الأمر المباشر :- أنا لا يهتمي إطلاقاً ماذا تعتقد، أفعل ما إريده فوراً و بدون أي تأخير.
 - ٣ - الإرشاد/ التوجيه :- هذا ما نود عمله، أولاً نعمل ثم أريد ان نضع بعدها
- و بذلك سيكون الموضوع قد إكتمل
- ٤ - ما هي الطريقة المفضلة ؟ ولماذا؟

مهارات إقناع الناخبين السلبيين للتحرك الإجاد

- التعامل مع الناخبين السلبيين قد يكون مخيباً للآمال.
- لأنهم قلما يقولون بصراحة ماذا يريدون أو يعتقدون .
- صعوبة تفسير حركات الرأس.
- قد تظني أنهم معك، ولكنهم وقت الإنتخاب قد يخيّبون ظنك.
- يجب أن تجعلهم يثقوا فيك لكي يفتحوا قلوبهم لك.
- حافظي على وعودك لهم، ليحافظوا على وعودهم لك.
- إبحثي بفاعليه عن العامل المؤثر الذي يستطيع تحريكهم.
- هل قضاء مصالحهم هو العامل المؤثر؟

مهارات التعامل مع الأفراد العدوانيين

- ينتظر الأفراد العدوانيين من الآخرين أن يقوموا بتحقيق رغباتهم
- يهتم الأفراد العدوانيين بالحصول على حقوقهم دون النظر إلى قيامهم بواجباتهم.
- لا يتورع الأفراد العدوانيين عن تخطيك أنت شخصياً في سبيل تحقيق مصالحهم هم أولاً، إذا سمحت لهم انت لهم بذلك !
- تعلمي كيف تضعي الحدود التي لا يجب أن يتخطاها الأفراد العدوانيين.
- تعلمي كيف تظهري بوضوح للأفراد العدوانيين مغبة تخطيمهم لك والعواقب الوخيمة التي قد تحدث نتيجة لذلك.

مهارات كشف حقيقة الأفراد المستكئين / العدوانيين

- الأفراد المستكئين العدوانيين يعملون دائماً تحت غطاء بحيث لا يظهروا عدوانيتهم.
- هم دائماً يأخذون حقهم و لكن بطرق ملتوية ودون مواجهه، لأنها قد لا تكون في صالحهم.
- حاولي كشف ألعبيهم بأن تكوني واضحة وصريحة وتطلبي إجابات واضحة ومحددة.
- حاولي أن تسألني السؤال بطرق عدة حتى تحصلي على الإجابة الشافية.

التعامل مع الشخصيات الصعبة

- يعيش الأشخاص الصعب إرضاؤهم (أو المتعبون) في جميع أنحاء العالم. وهم يسببون مشاكل كثيرة لكل من يتعامل معهم وخاصة في مجال العمل.
- ولذلك يجب أن نتعرض للموضوعات التالية لمعرفة طريقة التعامل معهم.

الموضوعات الواجب دراستها

- كيف تتعري في أولاً على نوع شخصيتك أنت.
- كيف تتعري في ثانياً على نوع شخصية الأفراد المتعبين.
- كيف تتدربي على أن تكون واثقة من نفسك .
- كيف تتدربي على التعامل مع النقد الذي يوجه لك.
- كيف نتعامل مع الأنواع المختلفة من الشخصيات الصعبة.
- كيف نتعامل مع المنازعات بطريقة صحيحة.
- كيف نتعامل مع الإزعاج بأنواعه.
- كيف نتعلم أن نرفض عندما يكون الرفض حتمياً.
- المصاعب التي يمكن ان يواجهها القائد.

تعري في أولاً على شخصيتك

- كيف تفهمي نفسك وتفهمي الآخرين ايضا.
- كيف تقاومي ؟
- هل تريدي أن تكون محكومة بالآخرين فعلاً؟
- كيف يكون رد فعلك عندما تواجهي بشخص غاضب جداً منك؟
- هل تحاولي أن تهدي نفسك وتتصوري أنه لا توجد مشكلة؟

- كيف يكون رد فعلك؟
- كيف تواجهي النقد؟
- هل يبدو من مظهرك أنك سلبية؟
- هل تبتلعي أحاسيسك سواء كانت جيدة أو سيئة؟
- هل تعتقدي أنك يجب أن تقولي ما تعتقدي أنه صحيح، بدون النظر إلى العواقب التي قد تترتب على قولك هذا؟

اعرّف نوع شخصيتك

- النوع الأول:
- الشخص العدواني

- النوع الثاني:
- الشخص السلبي

- النوع الثالث:
- الواثق من نفسه

إعرّف نفسك أكثر

- لماذا أنت على هذا الحال؟
- ماذا يمكنك عمله؟
- النجاح في مواجهة الفشل.
- إعملي قائمة بما يجب.

أنواع السلوك الإنساني

- الشخص العدواني
- اللغة المنطوقة:-
- من الأحسن لك أن يجب أن....أفعل ما أقوله لك....، إبدأ العمل فوراً.

اللغة الجسدية :-

- يقف بدون حركة، له شكل جامد خالي من اللياقة، يشبك يديه على صدره ، يشخط بصوت عالٍ، يشير بأصابعه دائماً، يخبط الطاولة بيديه.

■ الشخص السلبي

اللغة المنطوقة :-

يا نهار أبيض (أو أسود) انا أسف جداً اني أزعجتك ولكن هل من الممكن أن أنا أسف .. أسف جداً ولكن.....

اللغة الجسدية :-

لا ينظر إليك مطلقاً، يديه مضمومتان، رأسه منحنية إلى أسفل على صدره، يتكلم بصوت منخفض، ويتحرك إلى الوراء عندما يتحدث إليه شخص آخر.

■ الواثق من نفسه

اللغة المنطوقة :-

– أشعر أن أرغب في أن ما رأيك في أن نعمل ما هي أحسن طريقة من وجهة نظرك لعمل أعتقد دعنا نعمل.....

اللغة الجسدية :-

يبدو عليه الإرتياح والهدوء، لا يتحرك كثيراً، ينظر إلى الشخص الآخر في عينه، تبدو عليه السكينة.
كيف تقوي ثقتك بنفسك
• حللي النقاط التالية :-

- 1- ما هو الموضوع؟
- 2- هل غريمك عدائي، سلبي، أم واثق من نفسه؟
- 3- ماذا كان رد فعلك في المرات السابقة؟
- 4- ما هو ردك المتوقع عندما تزيد ثقتك في نفسك؟

خذي الخطوات التالية :-

- أظهر مشاعرك الإيجابية.
- أظهر مشاعرك السلبية.
- كوني شجاعة وأرفضي.
- إبد رأيك ووجهة نظرك الأمانة في الموضوع.
- قولتي أنك غاضبة إذا كان الموضوع يفضبك فعلاً

- إبدئي بالتغيير .
- ما هي التغييرات التي تنوي إجرائها على تصرفاتك؟
- ما هي المشاكل التي تتوقعي أن تواجهينها؟
- ما هي الفوائد الإيجابية التي تتوقعيها؟
- متى ستبدئي في إجراء هذه التغييرات؟

المهارات المطلوبة

- مهارات الإتصال .
- مهارات التفاوض .
- التعامل مع الأمر الواقع .
- التعامل مع النقد الموضوعي .
- التعامل مع النقد الغير موضوعي .
- رد فعلك تجاه النقد .

■ التعامل مع النقد

أولاً : النقد الغير موضوعي والظالم

- من المفيد عدم توجيه أي إهتمام لهذا النوع من النقد.
- ثانياً: النقد الموضوعي والبناء
- إذا كان النقد له ما يبرره، (بالرغم من عدم رغبتك في سماعه) فسيكون من المفيد - على المدى الطويل- العمل بالنصائح التي وجهها الناقد إليك.

رد الفعل تجاه النقد

- الرد على النقد الموضوعي بالإعتراف بالنقاط الإيجابية ولاتردي على الموضوعات المتعلقة بوجهات النظر.
- إذا كان النقد به شيء من الحقيقة ولكنه مضخم جداً، إعتريه بالجزء الحقيقي ولكن لاتردي بأي شكل على التضخيم .
- إذا كان النقد موجه لك شخصياً و ليس لعملك، ردي على الناقد وأخبريه أنه لا يعلم لماذا تصرفت هكذا، وأنه لو كان مكانك لتصرف نفس التصرف.

■ مرحلة التحضير

- إشرحي باختصار الموقف الحالي كما تريه.
- بيني أنك تقدرى مشاعر الشخص الآخر وبعدها إبدئي في شرح مشاعرك أنت.

- أخبريه أنك تريدي أن تطلبي أقل عدد ممكن من الطلبات الحقيقية والمنطقية.
- إشرحي الموقف بعد تحقيق هذه الطلبات، وأذكرني الفوائد التي ستعود على الشخص الآخر إذا وافق عليها، والعقوبات أو المشاكل الناتجة إذا لم يمتثل.

■ التعامل مع الأنواع المختلفة من الشخصيات الصعبة

النوع الأول

- هو دائماً مهتم بمصلحته ولا تعنيه مصالح وأراء ومشاعر الآخرين.
ماذا نفع؟
- قابليه شخصياً و حاولي كسب محبته.
- إشرحي له حقيقة ما يفعله وأخبريه أنك تعري تماماً أنه لا يقصد إيذاء احد.
- إشرحي له كيف يتصرف بالطريقة المناسبة.

النوع الثاني

- دائماً ما نحس بعد الحديث معه أننا محبطين وتعساء ولا نرى أي أمل أمامنا (شخص نكدي).
ماذا نفع؟
- لا توافق على ما قال ولا تعتذري عنه.
- تجنبني الرجوع عن رأيك المتفائل.
- إسألته سؤالاً مباشراً وواضحاً عن تفاصيل ما يقول.
- لا تجادلي.

النوع الثالث

- هو شخص عدواني يثير ضوضاء كبيرة حوله، يضرب المائدة بقبضة يده، و يتصور أنه بهذا التصرف يمكن أن يحصل على ما يريد.
ماذا نفع؟
- 1- قفي و عارضيه ولكن تحاشي أن تدخل في شجار.
- 2- أخبريه أنك لا توافق على رأيه ولكن أطلبي منه شرح رأيه أكثر، بطريقه حضارية.
- 3- لا تجعله يقاطعك وأنت تتكلمي.
- 4- تجنبني الإحساس بالضعف أو الغضب.
- 5- أنظري إليه في عينيه واستخدمي الإشارات الجسدية بكفاءة.

النوع الرابع

- هو شخص عدواني ولكن في الخفاء، يفضل العمل وراء ظهور الأفراد لكي ينقدهم ولا يفضل المواجهة، يحب أن يسخر من الفرد عندما يكون في جماعة (ليزيد من مضايقته) (سيكوباتي)
ماذا نفع؟
- تكلمي معه على إنفراد حتى لا يكون هناك جمع من الناس يمارس هوايته أمامهم.
- إسألته بصراحة هل يحب إيذاء الآخرين؟
- إذا كان ما سمعته، أخبرك به طرف ثالث، كرري على الطرف الثاني ما سمعته وإستفسري منه هل قاله فعلاً، ولماذا؟
- إقترحي عليه أن يخبرك أنت شخصياً بملاحظاتك على عمالك بدلاً من اللجوء إلى شخص ثالث.

النوع الخامس

- هو شخص ظريف ولكنه يفقد إنضباطه بسرعة
- عند تعرضه لأي ضغط بسيط يحس بالتهديد، ونظراً لأنه لا يشعر بالأمان فهو يهاجم بعنف كحل للموقف.
ماذا نفع؟
- 1- أنظري إليه في عينه تماماً وأتركه يتكلم حتى ينهي ما لديه.
- 2- أخبريه أنك تريدي إخباره بالموضوع بهدوء.
- 3- من المفيد أن تكونا في مكان هادئ حتى يستعيد هدوءه.
- 4- أطلبي منه أن يخبرك بصراحة عما يضايقه إلى هذا الحد.
- 5- إعرضي عليه خدماتك، فإن قبلها حاولي مساعدته.

النوع السادس (أ)

- لا يستطيع أن يستقر على رأي.
- يعتقد أنه أكفأ من أي شخص آخر ولا يثق في كفاءة أي شخص آخر.
ماذا نفع؟
- أعطيه تاريخاً ووقتاً محدداً لإنجاز ما تريدي.
- وضحِي له الحقائق الدامغة التي تؤكد أن العمل ممكن أن ينجز خلال الوقت المحدد.

النوع السادس (ب)

- لا يستطيع أن يستقر على رأي
- هو يريد أن يساعدك ولكنه مرعوب من ارتكاب أخطاء قد تضره هو شخصياً.

ماذا نفع؟

- 1- حاولي إكتشاف ما الذي يخيفه؟
- 2- ناقشي مشاكله بصراحة معه.
- 3- أكدي له، وأوضحي له، أنه لن يصيبه أي ضرر على الإطلاق.

النوع السابع

وجود هذا النوع من الأشخاص حولك يثير فيك الإحباط والقنوط، فهو دائماً يتوقع أن يحدث أسوأ شيء، ولا يحب أبداً أن يبحث أي آراء قد تعرضها لتبين له العكس، ومع ذلك يرفض تماماً أن يعرض هو أي حلول معقولة .

ماذا نفع؟

- 1- لا تضيعي الوقت في المناقشة معه.
- 2- حاولي بكل ما تستطيع أن لا تجعله يصيبك بالسلبية مثله.
- 3- إجعليه يصارحك بالسبب الذي يجعله سلبياً بهذا الشكل.
- 4- أسأليه أن يعطيك حلاً حقيقياً وعملياً للشعور بالسلبية.
- 5- إكتشفي ما هي أفضع مخاوفه.
- 6- أخبريه أنك ستتمني العمل وحدك إن كان هذا هو الحل الوحيد.

النوع الثامن

• اللوام: يعتقد أن الجميع - ما عداه - يستحقون اللوم، بالرغم من أنه لا يستطيع أن يغير أي شيء، لذلك فهو يصيب كل من حوله بالتعاسة.

ماذا نفع؟

- 1- لا توافقي على آراءه أو تعتذري له أو حتى تلتمسي له أعذار.
- 2- حاولي أن تدفعيه إلى محاولة استخدام الطريقة العامة لحل المشكلات.
- 3- فور إحساسك أنه يستعيد شعوره السلبي تدخلي على الفور لتصحيح المسار.
- 4- استخدمي طريقة التلخيص وإعادة كتابة الأفكار منطقياً كما فهمتها منه.

النوع التاسع

• الساكت: يعتقد أنه لو ظل ساكناً لا يتكلم فسيجنب نفسه مشقة الإجابة على أسئلة قد تكون صعبة. لذلك يظل ساكناً طول الوقت. إما لأنه يعتقد أن باقي الأفراد سيظنون أنه قوي، أو (وهو الأرجح) لأنه فعلاً مرتبك ولا يدري.

ماذا نفع؟

- 1- إبدئي المناقشة معه فوراً، واجعليه يستريح إليك وإلى حديثك.
- 2- أسأليه سؤالاً مفتوحاً (ليس له نهاية محددة) وأتركه يتكلم.

- ٣- إذا صمت لا تسأليه سؤال آخر بل علقي على حديثه وأراءه، حتى يرجع للكلام مرة أخرى .
- ٤- إذا وجدتني أنه قلق أو مشغول البال أخبريه بذلك وأسأليه عن السبب.
- ٥- أخبريه بما تنوي عمله وأعطه مدة محددة لكي يخبرك بما يضايقه في ذلك.

النوع العاشر

- الفاهم: يعتقد أنه يفهم أحسن من كل الموجودين معه، وبالرغم من أنه موظف كفو في عمله، إلا أن علاقاته الشخصية في العمل كارثة، لأنه عدواني وبلطجي كلام.
- ماذا تفعل ؟
- ١- أدرسي الموضوع جيداً قبل أن تهاجميه.
- ٢- أطلبني منه إعطائك تفسيراً مفصلاً، استمعني بإهتمام إليه وأخبريه بما فهمته من كلامه.
- ٣- أخبريه بأنك ترغبني، في المستقبل، أن تعرضني عليه نتائج عملك.
- ٤- قرري وحدك مدى جدوى بدء علاقة عمل معه في المستقبل.

النوع الحادي عشر

- لا يدري ولا يدري أنه لا يدري هو يعتقد أنه يفهم أحسن من كل الموجودين معه ولكنه في الحقيقة لا يعلم . هو يسعى لكسب إحترام وصدافة الآخرين ولكنه غير مستعد لعمل أي مجهود عملي في هذا الإتجاه.
- ماذا تفعل ؟
- قابليه وحدك.
- أخبريه بطريقة وودود انك تعريفي نبل مقاصده.
- حاولي أن تجعليه يأخذ الخطوة الأولى نحو إنشاء صداقة عمل مع زملاؤه.

النوع الثاني عشر

- هو شخص مهذب وودود ولكنه لا يعتمد عليه إطلاقاً، وهو يرغب في أن يكون محبوباً ومطلوباً، لذلك فهو يوافق على تنفيذ أي عمل دون أن يكون له خبرة به. لذلك بالرغم من حسن نواياه إلا أنه لا يتم أي عمل يكلف به (بناء على تطوعه لتنفيذه) لأنه أكبر من إمكانياته.
- ماذا تفعل ؟
- ١- أخبريه بأنك مهتمة به لأنه إنسان مهذب وودود.
- ٢- أذكرني بعضاً من محاسنه الحقيقية وإمكانياته الفعلية.
- ٣- أخبريه انك تقدرني رأيه واسمعي وجهة نظره.
- ٤- حاولي أن تكتشفي حدود إمكانياته ومشاعره الحقيقية تجاه العمل.

■ التعامل مع المنازعات

- انصتي باهتمام و تركيز إلى ما يقوله الآخرين.
- حاولي أن تتفهمي أسباب سلوك الأفراد الآخرين.
- أطلبي من كل الأطراف أن يذكروا آراؤهم بشكل موضوعي وغير عدواني.
- في بعض الأحيان قد لا يكون مستطاعاً منع حدوث منازعات ولكن يجب في جميع الحالات أن يتم حل المنازعات التي قد تنشأ، بطريقة موضوعية ومنصفة.

أنواع الأفراد المشتركين في النزاع

- المحلل .
- الديكتاتور .
- المتحمس .
- المتشدد .

المحلل

- يتمتع بفكر تحليلي.
- يهتم بتحليل النزاع أكثر من إهتمامه بمشاعر المشتركين في النزاع.
- بالرغم من أنه دقيق ومنظم إلا أنه قد لا يفكر في حلول مبتكرة للنزاع.
- يستطيع القيام بتنفيذ الخطط.
- يجب توفير كل المعلومات اللازمة له قبل إن يطلب منه حل النزاع.

الديكتاتور

- أهم كلمة عنده هي «أنا».
- يمكن أن يكون عدوانيا يطلب أن يتم كل شيء في التو واللحظة.
- هو دائماً قليل الصبر ولا يتجاوز عن أي شيء.
- يهتم أساساً بالنتائج وليس الأفراد.
- هو شخص سجل إنجازاً مشرفاً جداً.
- يمكنه التحكم في الآخرين، وهو بلطجي في الكلام.
- يجب الوقوف أمامه بثبات وتأكيد وثقة وإلا فانك، ستفقد كل الإحترام الذي يظهره لك.

المتحمس

- يمكن أن يبدو عدوانيا ولكنه في الحقيقة مهتم بالأفراد.
- يهتم بصورته لدى الناس جداً، ولذلك يحتاج لمحبة الناس.
- عنده طاقة كبيرة للعمل ولكنه قد يفقد الحماس بعد فترة .

- يستطيع تحفيز الآخرين بسهولة.
- لكي يؤدي عمله كما يجب، فإنه يحتاج إلى أن يكون الجميع متحمسين مثله.

المتشدد

- هو رحيماً ويهتم بالآخرين ولكنه لا يستطيع أن ينجز شيئاً فعلياً.
- يضيع وقتاً فيما لا ينفع ولا يستطيع أخذ القرار.
- هو موالي للإدارة ولكنه ليس قائداً ناجحاً.
- قد يوافق على أشياء لا يفتتح بها ، تحت ضغط منك، لذلك لا تضعيه تحت ضغط كبير وإلا انفجر.
- حاولي أن تجتديبه إلى صفك.

ممن تأتي المشاكل؟

- الأفراد ذوي المشكلات السلوكية.
- الأفراد الذين لا يحبون التغيير.
- الأفراد الذين يؤخرون إنجاز الأعمال.
- الأفراد الذين يضيعون الوقت فيما لا ينفع.
- الأفراد الذين يتغيبون عن العمل باستمرار.
- الأفراد المتحيزين ضدك أنت كقائد.
- الأفراد الذين يرتكبون غلطات باستمرار.
- الأفراد الذين لا يهتمون بأداء عملهم على الوجه الأكمل.
- الأفراد ذوي الشخصيات المتعارضة أو المتصارعة.

التعامل مع الشكاوى

- احتفظي بهدوئك سواء كانت الشكاوى لها ما يبررها أم لا.
- حافظي على إسترخاء جسمك وقاومي أي شد عضلي.
- أتركي الشاكي لكي يقول كل ما عنده أولاً.
- إستمعي بإهتمام واجعلي الشاكي نفسه يلاحظ ذلك.
- أظهري الإهتمام بإخبار الشاكي أنك فهمت تماماً مشكلته.
- عرضي على الشاكي رغبتك في بذل الجهد لحل مشكلته.
- إذا وجدت خطأ ما اعتذري عنه فوراً، قبل أن تخبري الشاكي كيف ستصححي هذا الخطأ.
- لا تبحشي عن أصدار.
- إذا كان الشاكي يقصد أن يكون عدوانياً أو عدائياً، لا تفقدي هدوئك ولا موضوعيتك.
- تأكدي من وجود قلم وورقة بجانب التليفون.

- إذا أردت مقاطعة الشاكي أثناء حديثه، خاطبيه بإسمه الأول.
- إذا لم يكن من المستطاع حل الشكوى خلال المقابلة أخبري الشاكي بالموعد المتوقع الذي سيمكنك فيه حل الشكوى.
- إذا لم يمكنك التعامل مع الشكوى بنفسك، وضح ذلك للشاكي وأخبريه باسم من سيقوم بدراسة شكواه، وبعد فتره كلمي الشاكي تليفونياً لتتأكدي من حل الشكوى.

متى تقولي لا

- إسأني نفسك هل من الواجب الرفض؟
- إسأني عن تفاصيل أكثر إذا كانت المعلومات غير كاملة لديك؟
- أرفض بكلمات قصيرة ولا تعتذري عن رفضك القيام بالمهمة.
- أكدي للجميع إستعدادك لتقديم الجهد في أي إتجاه آخر.
- لماذا كان من الصعب أن تقولي «لا»؟
 - أنك لست متصالحة مع نفسك.
 - أنك تحسي بأنك أقل من المستوى المطلوب.
 - الشعور بالذنب.
 - الرغبة في أن يحبك الجميع.

التحفيز

- يتكلم كل الناس كثيراً عن الحافز الفردي والجماعي وأهميته، ولكنه قلما يستخدم فعلاً، مع أن القائد الذي يحفز الفريق الذي يعمل معه – هو القائد الذي سينجح في إنجاز مهمته في نهاية الأمر.

■ تعريف التحفيز

التحفيز هي العملية التي بها تجعل شخص ما يقوم بأداء عمل معين (تريديه أنت) لإعتقاده أنه هو الذي يريد ذلك.

بالعكس فإن الترهيب أو الإستغلال (الإستغلال) هي العملية التي بها تجعل شخص ما يقوم بأداء عمل آخر (تريديه أنت) لأنك أجبرته على أدائه .

ومن المتفق عليه أن الخوف لا ينتج عنه تحفيز مطلقاً.

■ أساسيات التحفيز

- يجب أن تكوني أنت شخصياً محفزة لكي تستطيعي تحفيز الآخرين
- التحفيز يستلزم وجود هدف محدد وواضح نسعى لتحقيقه.
- يتم التحفيز على مرحلتين:
- المرحلة الأولى: إيجاد هدف يوئد الإهتمام لدى الأفراد.
- المرحلة الثانية: أن توضحي للأفراد كيف يمكن تحقيق هذا الهدف.
- تأثير التحفيز يضمحل بسرعة لذلك يجب المداومة على التحفيز.
- نجاح التحفيز للآخرين يتطلب منك أن تعترفي بقدراتهم، لأنهم سيعملون بجد واجتهاد ليكسبوا الإعتراف بقدراتهم، لذلك يجب الشئ فقط على من أدى العمل جيداً وإلا فقد التحفيز أهميته وتأثيره.
- المشاركة كفريق متعاون – في تحقيق الهدف- يحفز الأفراد للعمل.
- يجب أن يشعر الأفراد بالتقدم الحادث في النشاط، لأننا عندما نرى أنفسنا نتقدم نزد تحفيزاً.
- التصدي للمصاعب – في سبيل تحقيق الهدف- يحفز الأفراد للعمل بقوة لأنهم يعلمون أنهم سينجحون في تحدي المصاعب.
- التحدي يحفز الأفراد عندما يكونوا متأكدين من إمكانية الفوز لذلك لا يجب الدخول في تحدي تعليمي جيداً أنك لن تكسبيه.

■ وسائل الاعتراف بالقدرات

- الإعلان عن قدرة الأفراد الناجحين علناً.
- إعطاء الأفراد الناجحين أسماء وظيفية جديدة (مشرف).
- إعطاء الأفراد الناجحين هدايا رمزية (خطاب شكر).
- إعطاء الأفراد الناجحين شهادات تقدير (عضو الفريق المثالي).
- أما إعطاء حافز نقدي بلا ضوابط فهي وسيلة غير مستحبة.

- ما الذي يمكن أن يقتل الحافز
- الشك (أو التشكيك) في قدرة الأفراد أو عدم الثقة بقدراتهم.
- شعور الأفراد بعدم الأمان.
- إبداء أو إعتناق الأفكار السلبية.
- تشييط همّة من لديهم القدرة على الابتكار والإبداع.
- الشعور بأنه لا مستقبل للعمل.
- الإحساس بعدم الأهمية.
- انقطاع الصلة بين أعضاء الفريق و القائد (لا أعلم ماذا يحدث).

التحفيز بالجوائز

- حددي بدقة ماذا تريد من المسابقة، وتذكري أنك ستجني ثمار ما حضرت العاملين به.
- راعي الشروط التالية:-
- كل متسابق له فرصة متساوية للنجاح في المسابقة.
- حددي فترة المسابقة بحيث لا تزيد عن ثلاثة شهور.
- ضعي أهداف المسابقة وشروطها بطريقة واضحة ومحددة.
- الجوائز عينية، معلنة للجميع ومحددة سلفاً.
- تاريخ انتهاء المسابقة محدد والجوائز ستقدم في حفل علني.

