



# الدليل التدريبي



# الدليل التدريبي

الطبعة الأولى

جميع حقوق الطبع محفوظة

لمؤسسة بادر للتنمية

الجمهورية اليمنية - صنعاء

البريد الإلكتروني :

[Info@Baader-y.org](mailto:Info@Baader-y.org)

## المحتويات :

رقم الصفحة	الموضوع
4	مقدمة
9 - 5	إدارة وحل النزاعات
20 - 10	بناء السلام والتعايش
24 - 21	القيادة والاتصال
26 - 25	التيشير المجتمعي

## مقدمة:

تزرخ البيئة اليمنية منذ قديم الأزل بمخزون ضخمن من قيم التسامح والتعايش وقبول الآخر، وهناك موروث رائع يحض على التمسك بتلك المبادئ كملكون ديني وثقافي وإنساني، ولكن رغم ذلك تقع النزاعات بين الناس ويحدث الخصام بين جميع فئات المجتمع وبين الناس مع بعضهم البعض، وهذا أمر طبيعي وحتمي ومشاهد لا يمكن إنكارها، وأسبابها كثيرة لا حصر لها حيث وأن كل العلاقات تحمل في ثناياها صراعاً أو مصالح متعارضة حيث يتولد الصراع في العلاقات عندما يمنع فعل شخص أو طرقهم في الوصول إلى أهداف أو حاجاتهم الشخصية أو التوقعات التي يحملونها لبعضهم البعض.

فالنزاعات تتواجد في كل مكان بأشكال مختلفة لذا من الأفضل التعامل معها بشكل موضوعي وعقلاني بدلاً من تفاديها أو اللجوء إلى الصراع الذي يمكن أن يأتي على حساب العلاقات والتي تجمع الأشخاص أو التواصل فيما بينهم، فالخلاف ليس شيء سلبياً دائماً لأنه يساعد أطراف الخلاف على إيجاد فرصة لتصحيح مسار الروابط التي تربط بينهم ويكون الخلاف مفيداً إذا تم التعامل معه بصورة جيدة وبمهارة فاعلة في إدارته.

لذلك فإن تعزيز ثقافة الحوار وحل الخلافات في مجتمعاتنا أصبح مطلباً وحاجة ضرورية لا يمكن تجاهلها أو إغفالها وبخاصة في الوقت الذي تتزايد فيه الدعوة إلى تحقيق التفاهم بين الأفراد والمجتمعات.

## هدف المشروع:

تعزيز دور المرأة اليمنية ورفع الوعي المجتمعي في محافظة الحديدة لنشر مفاهيم السلام والتعايش.

## إدارة وحل النزاعات



### تعريف النزاع:

يمكن تعريف النزاع بأنها:

تعارض في الاحتياجات أو المواقف مما يولّد حالةً من التوتر.

النزاع: فرصة وخطر.

النزاع: تفاعل قائم على التعايش بين فاعلين أو أكثر.



### النزاع أشكال ومفاهيم:

- الاختلاف والإخلاف
- المشكلة والنزاع
- الصراع والنزاع
- العنف
- الحرب

### الاختلاف والخلاف:

#### الاختلاف:

يرجع إلى فروق طبيعية بين شخص وآخر (جنس-مكان-لغة....)

#### الخلاف:

لا يرجع إلى الفروق الطبيعية بين الأفراد أو الجماعات، وإنما يرجع إلى التمسك الشديد بالرأي أو المواقف.

### المشكلة والنزاع:

#### المشكلة:

حالة من التوتر وعدم الرضا الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها(فجوة بين الواقع والمأمول)

#### النزاع:

عجز شخص أو أكثر عن الاتفاق على أمر معين، ويمكن توصيفه أيضاً أنه انعدام الاتفاق أو الإجماع على الأهداف بين

طرفين أو أكثر وتحولهم من حالة التوافق إلى حالة من التصادم.



# الدليل التدريبي

## الصراع والنزاع:



• **الصراع:**  
تنافس حاد حول أهداف متضاربة سواء كانت حقيقية أو حسية (بداية احتكاك مباشر بين الطرفين).

## • النزاع:

تهديداً وخطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والتي تحد من عملية اتخاذ القرار.

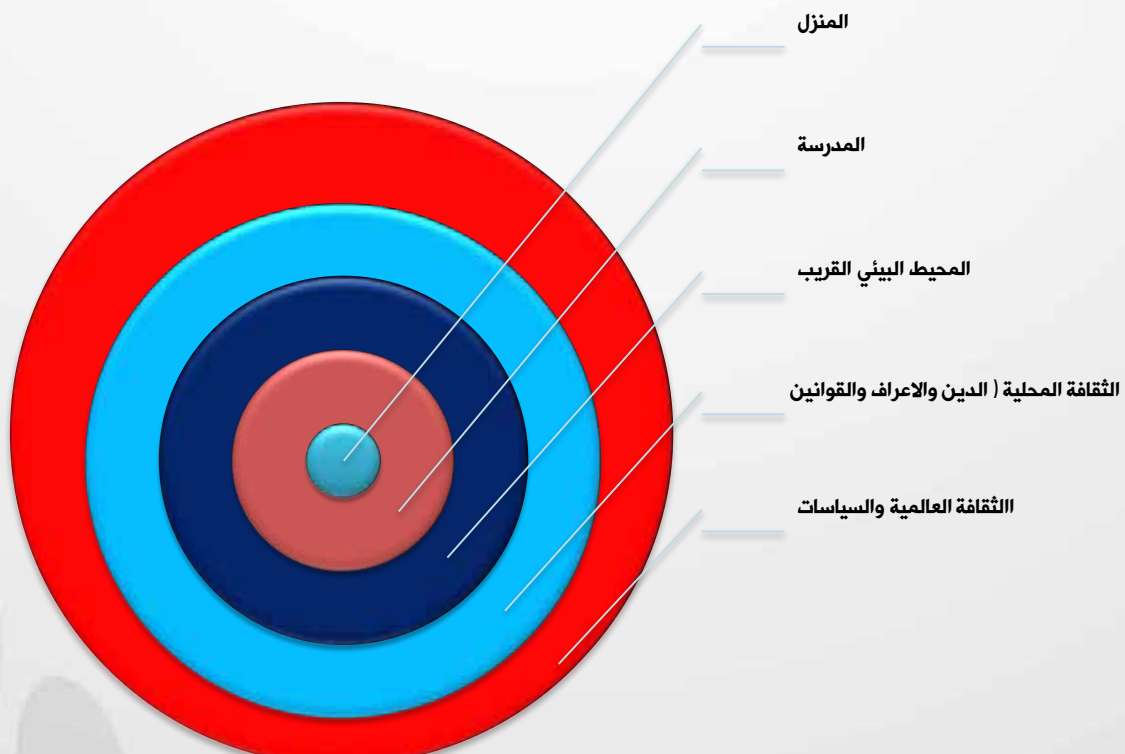
بمعنى آخر فإن النزاع تعتبر نتيجة نهائية لتراكم العديد من التأثيرات.

## العنف:



- سلوك يتسم بالعدوانية يصدر من طرف فرد أو جماعة بهدف استغلال وإخضاع طرف آخر، مما يتسبب في إحداث أضرار مادية أو معنوية أو نفسية للفرد أو الجماعة.
- متى يصبح النزاع عنيفاً ؟
- عندما تنقطع قنوات الحوار.
- عندما تكون المظالم عميقة ولا يُسمح بالتعبير عنها.
- عند تصاعد واحتدام الآراء المتعارضة والمتناقضة.

## العوامل الخارجية المساعدة في تحديد أو زيادة ظاهرة العنف

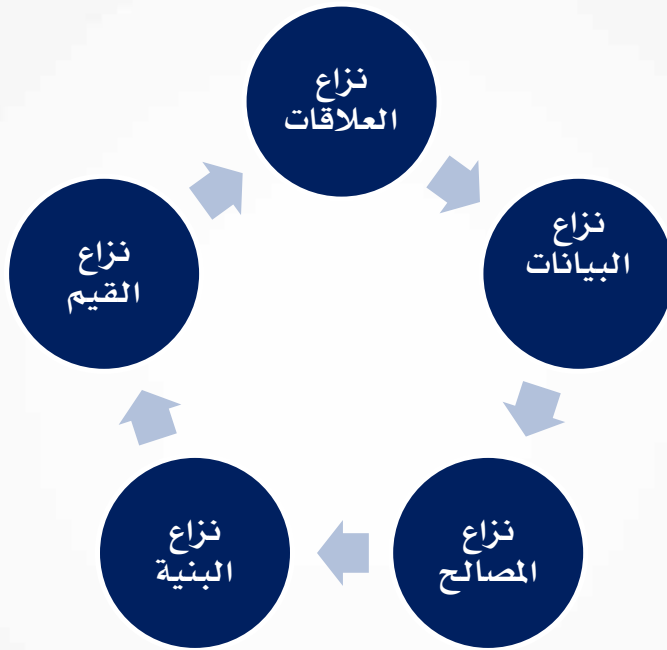


الحرب:



وهي الحالة الأوسع لممارسة العنف بشتى أنواعه، وهي حالة عنف جماعية أضرارها أوسع وأكبر من المراحل السابقة..

مصادر النزاع / أسبابها:



تحليل النزاعات:

- هي عملية تطبيقية لفهم حقيقة النزاع، ويبنى على هذا الفهم مقترحات وتقنيات الحلول اللاحقة.
- وأهميته تكمن في تقديم صورة واضحة عن (قضية - أطراف - أسباب - مظاهر - درجة النزاع، واحتياجات ومواقف أطرافه)



## أدوات تحليل النزاعات:

النزاع



هناك أدوات مختلفة لتحليل النزاعات قد تستخدم واحدة منها أو أكثر حسب طبيعة وتعقيد وأبرزها:

- شجرة النزاع
- المثلث
- نموذج البصلة

## أداة شجرة النزاع:

- تركز الشجرة على العلاقة بين الأسباب والنتائج
- تحتاج الشجرة معلومات داعمة أخرى (الأطراف - التاريخ - الفاعلون.....)

## شجرة النزاع:



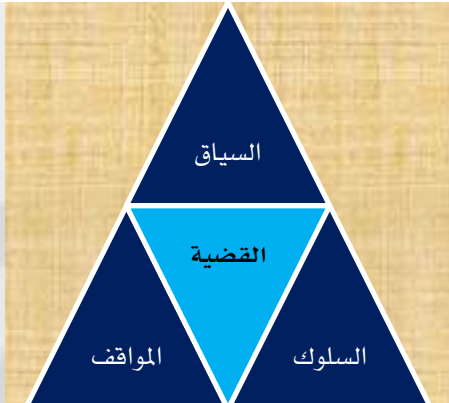
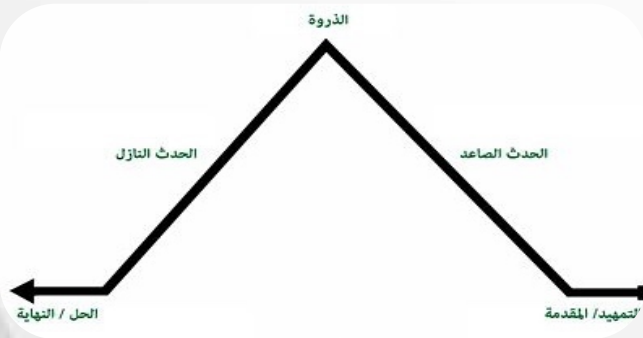
## مثلث النزاع:

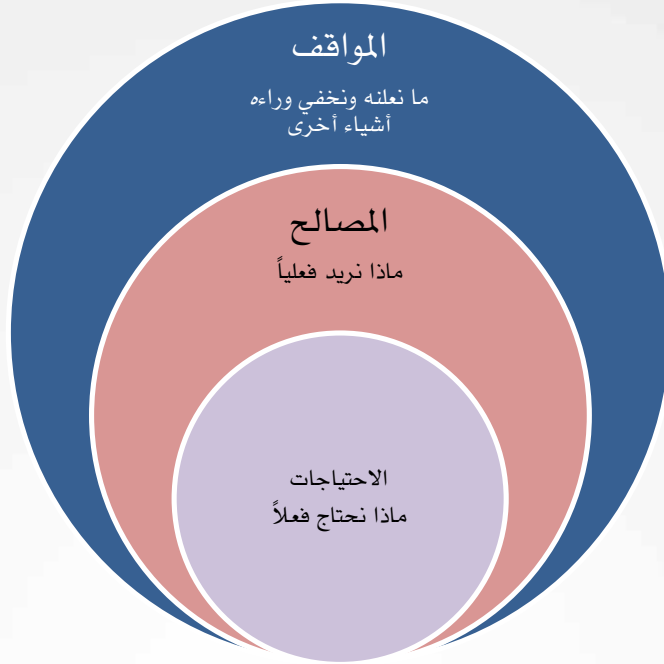
المثلث أداة تحليل تفترض وجود 3 عناصر للنزاع، وهي:

- السياق (Context) ويقصد به الخلفية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتاريخية للنزاع
- المواقف (Attitudes) ويقصد بها التصورات الخاطئة التي يحملها كل طرف عن الآخر.

• السلوك (Behavior) الظاهر والمرئي والذي يكون

على شكل أقوال أو أفعال. وبينما يكون السلوك شيء ظاهر يكون السياق والمواقف غير ظاهرين





## مراحل النزاع:

تمر النزاع بمراحل زمنية / تفاعلية:

1- مرحلة ما قبل النزاع وفيها:

- ظهور الاختلافات في الأهداف بين الأطراف.
- تتسم هذه المرحلة بالتوتر، والنزاع فيها تكون كاملة.

2- المواجهة:

الخلافاً أكثر وضوحاً

- سلوك تصادمي.
- سعى كل طرف لجمع موارده وربما حلفائه.
- انقطاع الاتصالات نهائياً بين الأطراف.
- توجيه الاتهامات المتبادلة.

3- النتيجة:

- غلبة طرف على طرف آخر.
- التخلي عن المطالب.
- تدخل طرف ثالث قوي.

4- مرحلة ما بعد النزاع:

- حل النزاع وإنهاء المواجهة العنيفة
- الوصول إلى علاقات طبيعية



## بناء السلام والتعايش

- إن مفهوم بناء السلام والتعايش يُشير إلى تحديد البنى ودعمها، في حين أنّ هذه البنى، مهمتها ترسيخ و تفعيل السلام والتعايش وتمكينه، وذلك لعدم الانجرار والزجّ في صراعات جديدة، وعدم تكرارها مرّة أخرى، الأمر الذي أدّى لنشوء ما يُعرف بالدبلوماسية الوقائيّة، وأساسها تعاون عدّة جهات، والعمل يداً واحدة وبشكلٍ دائمٍ وواضح المعالم، لحلّ الصعوبات والمعضلات التي تواجه الفرد، سواء أكانت إنسانيّة أم ثقافيّة أم اجتماعيّة وحتى الاقتصاديّة. كون هذه المشكلات أو إحداها هي السبب الرئيسيّ لنشوب الحروب والنزاعات عبر التاريخ .
- لغة: يعني الخضوع والاستسلام والمذلة والتسليم بما يؤمر به الإنسان أو ينهى عنه.
- أما تعريف السلام والتعايش من الناحية العسكرية والسياسية هو غياب الاضطرابات العنيفة، مثل الحروب لا يعني وجود السلام والتعايش بعدم وجود الصراع بين الناس مثل المناقشات والمباريات الرياضية والحملات الانتخابية .

### أولاً: أهمية فهم السلام والتعايش:

يعتبر السلام والتعايش وسيلة لتحقيق الوثام بين الشعوب، فعندما يتحقّق السلام والتعايش ويسود بين الشعوب ترى معاني التوافق والوثام متجليّة بصورةٍ رائعةٍ بين الشعوب مهما اختلف عرقها وأصولها، فتبتعد عنهم روح التباغض والتشاحن وتسود بينهم روح الألفة والمحبة والتعاون. ويعدّ السلام والتعايش وسيلةً لإنهاء الخلافات وحلّ النزاعات بين الدّول والشعوب، فكثيراً ما نسمع عن عقد اتفاقيّات سلام بين دول وشعوب توافقت على إنهاء الحرب والخلاف بينها، وإنّ هذه الاتفاقيّات تمهد السبيل من أجل توطيد العلاقات بين الشعوب المتصالحة وتطبيعها، وهذا بلا شكّ ثمرة من ثمار السلام والتعايش وفوائده.

### ثانياً: أدوات بناء السلام والتعايش:

الحوار

الوساطة

التفاوض

## الوساطة:

- هي عملية تدخل في نزاع يقبل الأطراف أن يقوم بها طرف ثالث "الوسيط" وذلك بهدف مساعدة الأطراف بطريقة تطوعية في الوصول لاتفاق يكون مقبولاً من كل الأطراف.
- ويتدخل الوسيط بطلب من أطراف النزاع أو من أحدهم كما يمكن أن يتدخل الوسيط من تلقاء نفسه من أجل الإشراف على عملية حل النزاع.

## صفات الوسيط:

- الحياد: أن يكون غير منحاز لأي طرف.
- العدل: عدم ترجيح كفة طرف على آخر.
- كتمان السر.
- الإنصات الجيد.
- التواصل السليم والواضح.
- مؤثر: يوجه مشاعر وأحاسيس أطراف النزاع.

## الوسيط والمحكم:

في التحكيم يوجد شخص حيادي من خارج أطراف النزاع يقوم بجمع الحقائق حول الحالة "القضية" ويجمع الأطراف مع بعضها ويستمع إلى المعلومات التي تقدمها الأطراف حول قضية، ثم يقوم بإصدار قرار للأطراف لكي يحل النزاع.

أما في الوساطة فهناك شخص حيادي غير منحاز لأحد أطراف النزاع يجمع الأطراف مع بعضها حيث يساعدها في فهم الحالة ووجهة نظر الطرف الآخر فيما يتعلق بقضية النزاع ثم يستخدم مهارات حل المشكلة لمساعدة الأطراف في التوصل إلى

الحل الذي يتم اقتراحه من قبل الأطراف أنفسهم والذي يكون مرضياً لكلا الطرفين.

## مقارنة بين الوسيط والمحكم:

المحكم	الوسيط
<p>المحكم أو القاضي يمتلك السلطة والقانون لإصدار القرار وإملائه على الأطراف. ليس شرطاً أن يرتضيه الطرفان لأنه معروف مسبقاً. يقوم المحكم باتخاذ القرارات مرتكزاً على النماذج الاجتماعية الموجودة أو القانون أو العقد. لا يأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف أو مفهومهم الشخصي عن العدالة، حيث يضع الحل ويفرضه على الجميع</p>	<p>ليس للوسيط سلطة اتخاذ القرار لذا قراراته غير ملزمة. لابد أن يرتضيه الطرفان. يعمل على أن يوفق بين مصالح الأطراف وهدفه مساعدة الأطراف وفحص مصالحهم وحاجاتهم والتفاوض على تبادل الوعود. يدعم علاقة رضائية تبادلية، فهو لا يفرض حلاً، إنما يساعد طرفي النزاع لحل يرضيهم.</p>

## 1- مهارة العمل على توفير إطار بناء تعاوني للتفاوض:

- لا تستطيع الأطراف رؤية نفسها كمفاوضين، وبدلاً من ذلك فإنهم يرون بعضهم البعض على أنهم "المشكلة" وعلى ذلك فإن واحدة من مهام الوسيط هو مساعدتها على أن ترى بعضها البعض كحلفاء بدلاً من أعداء.
- يحتاج الوسيط لإبعاد تركيزهم عن تحديد من هو الشخص المصيب والشخص المخطئ ومن الذي يجب أن يلام ومن الذي بدأ الخصام، فبدلاً من ذلك عليه أن يوجه تركيزهم إلى التفاوض من أجل الوصول لاتفاق لأن ذلك سيعطيهم حلاً عادلاً ومرضياً.
- يكون الهدف من الوساطة عادة قيام الأطراف بالتفاوض على أساس تعاوني ومحاولة إيجاد حل عادل وخلاق من شأنه إشباع حاجاتهم ومصالحهم كلها.

## 2- مهارة الاستماع وإعادة الصياغة:

- يعتبر الاستماع الفعال واحداً من المهارات الأساسية، ويستخدمه الوسيط لمساعدة الأطراف في التحرك قدماً نحو الاتفاق.
- ويختلف الاستماع عن حل المشكلة وعن إعطاء النصائح. عندما يكون الإنسان في حالة غضب أو تشويش، فإنه يكون بحاجة إلى من يسمعه وليس إلى من ينصحه، ويأتي حل المشكلة لاحقاً، وذلك حيث يصبح الشخص من الناحية العاطفية مستعداً لأن يكون عقلانياً، كما يساعد الاستماع أطراف المشكلة في بناء فهم متبادل ويقلل من سوء الفهم،
- بالإضافة إلى أنه يساعدهم كذلك في تحديد مصالحهم.

## الحوار:

## المفهوم:

- الحوار من المحاوره وهي المراجعة في الكلام.
- إدارة الفكرة بين طرفين مختلفين أو أطراف متنازعة عن طريق الأخذ والرد في الكلام وطرح الحجة والرد عليها وبيان الرأي والرأي الآخر.

## آداب الحوار:

- إخلاص النية (حسن النوايا)
- السماح في الكلام والبعد عن التعصب، سلوك الحسنى والحوار بمودة واحترام.
- حسن الظن واحترام فكر المحاور ومعتقده.

## ضوابط الحوار:

- ضوابط الحوار.
- الابتداء من الأرضية المشتركة واحترام التخصص.
- بعد كل جلسة حوار القبول بالنتائج، وتحديد نقاط الاتفاق.
- ضابط تقني: تجنب الإطالة والعمل على الاختصار المفيد والغير مخل.

## الفرق بين التفاوض والحوار:

الحوار	التفاوض
<p>عملية أعم وأشمل. أسلوب مكاشفة ومصارحة وتعريف بما لدى طرف ما . ليس شرطاً فيه التوصل إلى اتفاقات محددة. لا يشترط مدى زمني. ليس فيه مكاسب أو تنازلات، بل هو تفاعل معرفي فيه عرض لرأي الذات وطلب لاستيضاح لرأي الآخر دون شرط التوصل إلى نتيجة مشتركة، بل ربما يحدث تأثير وتأثير متبادلان دون إقرار بذلك من الطرفين. يقوم به أفراد ومؤسسات، وليست الحكومات والدول ليس فيه صفقات بقدر ما هو تقارب وسعي نحو الحلول</p>	<p>جزء من الحوار أسلوب مناقشة أو مساومة لتحقيق مكاسب . يذهب إليه الطرفان بهدف التوصل إلى اتفاقات . يضع مسبقاً خططاً زمنية مرحلة ينطلق من معرفة مسبقة بما يريده الآخر، لكن في إطار المحادثات التي تستهدف لاحقاً الحصول على مكاسب في جانب مقابل تنازلات في جانب آخر . يقوم به الفرد والجماعة والمؤسسات وكذلك الدول . في أحيان متعددة ينتهي بصفقات</p>

## التفاوض:

### تعريف التفاوض:

- هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين
- التفاوض هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

### مفهوم وطبيعة التفاوض:

تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر والذي من خلالها يقوم الطرفان أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.

- التفاوض يتضمن طرفين أو أكثر لديهم الحاجة لبعضهم لبعض لتحقيق مصالح كل طرف.
- التباين في الأهداف، فكل طرف يبدأ بعرض أهداف مختلفة.
- يعتبر التفاوض مبدئياً أسلوب مفضل بين الأطراف بدلاً من العداوة أو التحكيم.
- لكل طرف أمل في حث الطرف الآخر للتغيير.
- جميع الأطراف لديها أمل في التوصل إلى اتفاق نهائي مقبول.
- لكل طرف تأثير أو قوة حقيقة أو ظاهرة.
- أحد صور التفاعل بين الناس وفي الغالب من خلال التغيير المتبادل والمباشر.

### الأركان الأساسية للتفاوض:



- وجود طرفين على الأقل وقد يكون الطرفان فردين، جماعتين، او منظمين.
- وجود مسألة أو قضية موضع اهتمام الأطراف.
- لا يفرض التفاوض على الأطراف ولكن يتم إرادياً كما لا يتم فرض حلول.
- وجود اهتمام مشترك أو مصالح مشتركة بين الأطراف.
- اعتقاد كل طرف بأن التفاوض هو أفضل الوسائل المتاحة للتوصل لحل مقبول للقضية.
- اعتقاد كل طرف بأنه من خلال الحوار والإقناع هناك أمل للتوصل إلى حل مقبول.

## مبادئ التفاوض:

- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
- أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.
- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- توخي الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- لا أحد يحفظ أسرارك إلا شفطيك.
- تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.
- أن نتفاوض من مركز قوة.
- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
- عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.
- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.

## قواعد التفاوض:

- فصل المشاكل عن الناس وتتضمن مشاكل الناس العواطف والاتصال.
- التركيز على المصالح وليس على المواقف.
- لا تفاوض على تغيير المواقف.
- النقاش حول المواقف هو شئ غير فعال.
- النقاش حول المواقف يعرض العلاقات النامية للخطر خاصة مع تعدد أطراف التفاوض.
- إيجاد خيارات لتحقيق مكاسب متبادلة.
- البحث عن المعايير الخاصة بالتقييم، افحص واختبر معايير عديدة لكل خيار.
- معرفة أحسن بديل عليك اختياره إذا لم يتم الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة.
- حل قوتك التفاوضية وبدقة مثل: المهارة والمعرفة - علاقات عمل جيدة - بديل أفضل جيد - خيارات جيدة - الالتزام.

## عناصر التفاوض:

أولاً: الموقف التفاوضي.

- الموقف التفاوضي هو: موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

عناصر الموقف التفاوضي:

أولاً: الربط: أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام

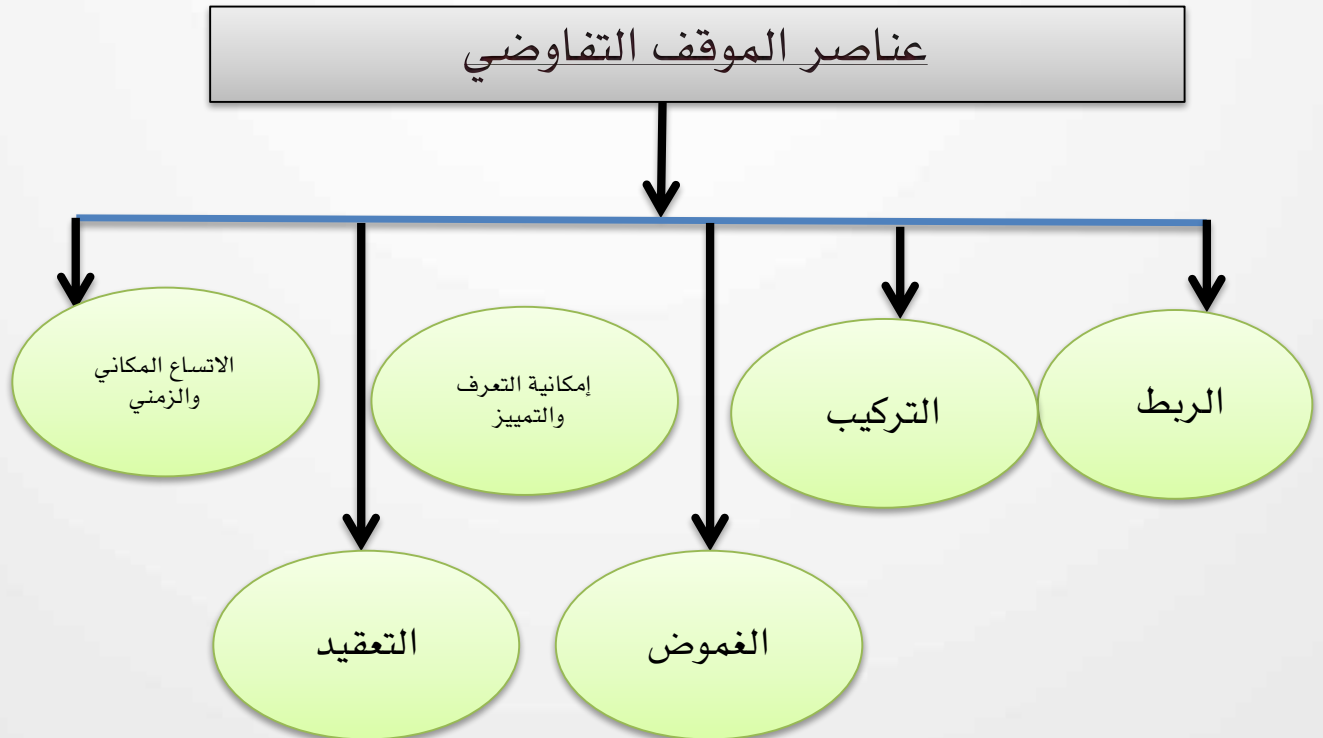
ثانياً: التركيب: أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

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

رابعاً: الاتساع المكاني والزمني: ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

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

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



## ثانياً: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها إلى طرفين.

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 لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

## ثالثاً: القضية التفاوضية:

لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ.

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

## رابعاً: الهدف التفاوضي :

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

أنواع الهدف التفاوضي

1- هدف عام

2- أهداف جزئية

## نتائج الهدف التفاوضي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معا.

## شروط التفاوض:

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

## 2. المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

من نحن؟

o من خصمنا؟

o ماذا نريد؟

o كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

o هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟

o أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟

o وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟

o ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

## 3. القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

1- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

2- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكبير المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

3- تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

4- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه

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

## 4. الرغبة المشتركة:

يتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو أزماتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الجيدة أو الأفضل لحل هذح النزاع أو وضع حدا لها.

## 5. المناخ المحيط:

يتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

القضية التفاوضية ذاتها أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فان القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية.

أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة للنزاع لتأييد حقه.

الخطوة الخامسة:  
بدء جلسات  
التفاوض الفعلية

الخطوة السادسة:  
لوصول إلى الاتفاق  
الختامي وتوقيعه

الخطوة الأولى:  
تحديد وتشخيص  
القضية التفاوضية

الخطوة الرابعة:  
التمهيد لعملية  
التفاوض الفعلية  
والإعداد لها تنفيذياً

الخطوة الثالثة:  
قبول الخصم  
للتفاوض

الخطوة الثانية:  
تهيئة المناخ  
للتفاوض

## الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص قضية التفاوض:

أولاً: تحديد وتشخيص القضية المتفاوض عليها ومعرفة الآتي:

- 1- عناصرها
- 2- عواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة.
- 3- تحديد كل طرف من أطراف القضية.
- 4- تحديد الموقف التفاوضي بدقة
- 5- معرفة ماذا يهدف من التفاوض.

ثانياً: إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات الأطراف.

ثالثاً: تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين.

رابعاً: تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة.

خامساً: تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر.

نقاط إضافية لتحديد وتشخيص القضية التفاوضية

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

## الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

- إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.
- وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.
- وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب.

## الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات خطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تتجج المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتججيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

## الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على محاور المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

## الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل: ( الوقت - التكلفة - الجهد - عدم الوصول إلى نتيجة - الضغط الإعلامي - الضغط النفسي )
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض.
- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر.

## الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تتشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

## القيادة والاتصال

### مفهوم القيادة:

- القيادة: هي القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في انجاز أهداف المجموعة.
- القيادة: هي القدرة على التأثير في الآخرين
- القيادة الإدارية: - هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين.

### أهمية القيادة:

- توحد الجهود لتحقيق الأهداف.
- القضاء على مشكلات العمل.
- تطوير الأفراد وتحفيزهم.
- الإلمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام بالقوانين المنظمة للعمل.
- اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- اتخاذ القرارات الدقيقة في المواقف العاجلة.
- الثقة في النفس.
- تجنب الاندفاع و التهور.
- تحسين بيئة العمل.
- الالتزام فهو قدوة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر ومواجهة المواقف الصعبة.
- العدالة في المعاملة.
- الابتعاد عن الأنانية.

### صفات القائد الناجح:

- الشجاعة وعدم الخوف.
- يلتزم أمام الأفراد الذين يقودهم بتأمين و الحماية والأمن لهم.
- لتفكير العميق قبل أخذ القرارات المصيرية الخاص بالمجموعة.
- التواصل مع أفراد مجموعته باستمرار، ومعرفة متطلباتهم وحاجياتهم.
- تقديم الفعل وليس الكلام فقط .
- عدم الانفراد بالعمل والأنانية، بل يجب توزيع الأعمال المختلفة على أفراد المجموعة .
- النشاط والحيوية وحبّ العمل.

## مهارات القيادة:

- التأثير في الناس وإلزامهم بتحقيق أهدافهم.
- القدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف.
- مهارة صنع القرار.
- مهارة اتخاذ القرار.
- مهارة فن تحفيز العاملين.
- مهارة العمل التعاوني.
- مهارة كيف تحقق ذاتك.
- التعرف على كل فرد معك في العمل وأخبره بمسئوليته وواجباته وسلطاته.
- اجعل كل فرد يعمل بأعلى قدر من الإنتاجية.
- اجعل الفرد يجد حل للمشكلة التي قد يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ مرؤوسه.
- أن يساهم العاملين باقتراح مقترحات لتطوير العمل.

## أنواع القيادة:

### القيادة الأوتوقراطية:

هي القيادة الدكتاتورية حيث يستخدم القائد صلاحياته المخولة له من السلطة الرسمية بموجب القانون والنظام وفي هذا النوع تنحصر السلطة في القادة فقط وتكون لهم حرية اتخاذ القرار ورسم الخطط والسياسات دون الرجوع إلى المرؤوسين.

أنوعها:

- 1- القائد الأوتوقراطي العنيد المتشدد.
- 2- القائد الأوتوقراطي المتمسك بتطبيق القوانين.
- 3- القائد الخير.

### القيادة الديمقراطية:

- هي على عكس القائد الأوتوقراطي.
- يكون هذا النوع معتمداً على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي.
- يقوم بتطوير العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه.
- يهتم بدعم وتحفيز الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد.

### القيادة الحرة:

- تعرف هذه القيادة بأسماء أخرى مثل (قيادة عدم التدخل - القيادة التساهلية - القيادة الترسلية )
- دور القائد ثانوي فقط.
- دورة فقط هو إعلام المرؤوسين بخطط سير العمل والهدف المنشود تحقيقه ويترك لهم حرية التصرف دون أبداء أي تدخل.
- سلبيتها أكثر من ايجابياتها.

## القيادة المؤقتة:

يعتمد هذا الأسلوب في القيادة على الطرف أو الموقف ويمتاز القائد باختيار أحد الأساليب القيادية السابقة لاستخدامها وفقاً لظروف الذي يمر به ، ليتناسب مع مستوى التنمية، وقد يتغير من فترة لأخرى.

## القيادة التبادلية:

يمتاز هذا النوع من القيادة بتبادل الأدوار بين الرئيس والمرؤوسين، فيمكن أن يكون الرئيس فيها أعضاء فريق العمل، وكما يمكن للمرؤوس أن يتولى دور الرئاسة في بعض المواقف، ويكون هذا النوع من القيادات مبينا على علاقة التبادل الاقتصادي.

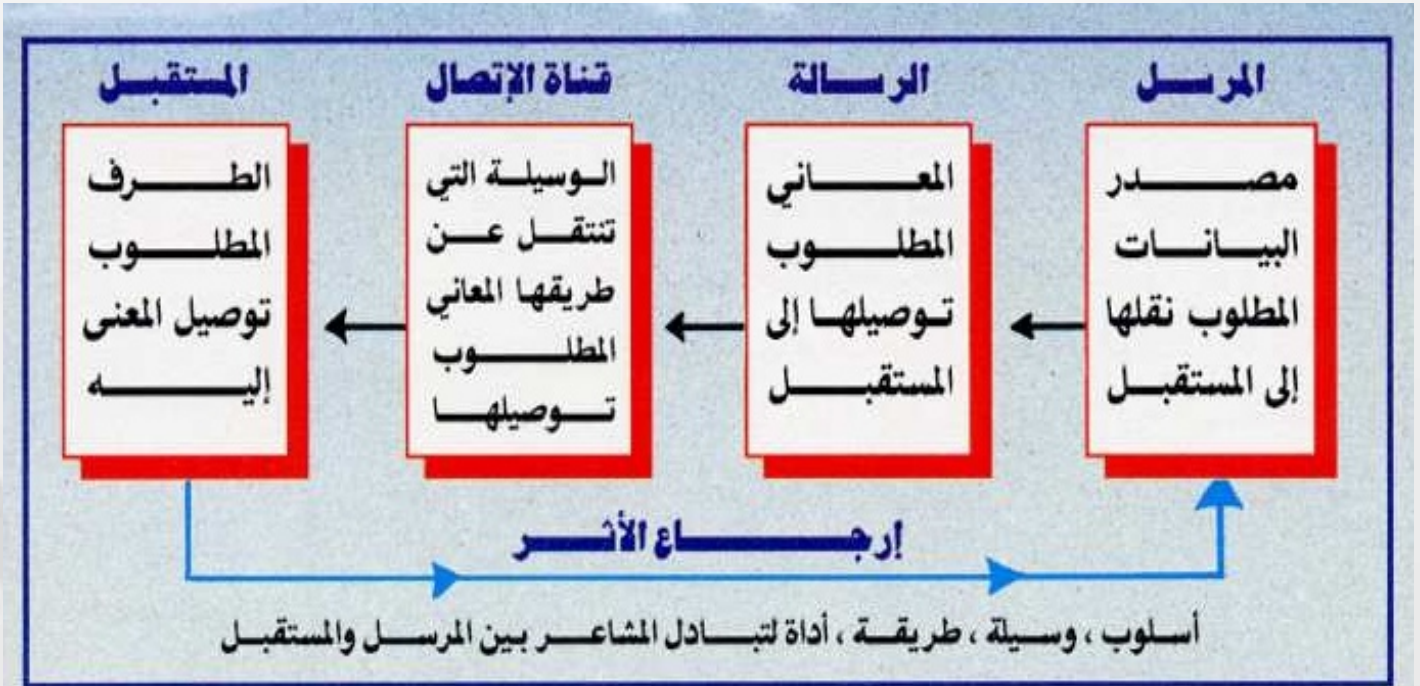
## مصادر القيادة:

- مصادر رسمية.
- مصادر شخصية.

## أساسيات في التواصل:

ما هو التواصل:

- هو أن تمكن الناس من التعرف عليك، وأن تسمح لهم بأن يتوصلوا إلى فهم مشترك معك.
- وإذا هم فعلوا ذلك فإنهم سوف يحترمونك ويقدرونك على حقيقتك.
- وهذه عملية تتضمن مشاركة أفكارك ومشاعرك مع الناس بأمانة.



## العناصر المؤثرة في عملية الاتصال:

### المرسل:

1. مهارات اتصال.
2. اتجاهات.
3. معرفة.
4. نظام اجتماعي.
5. ثقافة.

### الرسالة:

1. المحتوى.
2. الترميز.
3. الهيكل.
4. العناصر.

### القناة (وسيلة الاتصال):

1. الإبصار.
2. السمع.
3. اللمس.
4. الشم.
5. التذوق.

### المرسل إليه:

1. مهارات اتصال.
2. اتجاهات.
3. معرفة.
4. نظام اجتماعي.
5. ثقافة.

### النتيجة:

1. وصول الرسالة.
2. فهم الرسالة.
3. تماثل الفهم.
4. تنفيذ ما ورد بالرسالة.
5. التنفيذ السليم.

## التيسير الهجتهي

### مفهوم التيسير:

هو عبارة عن عملية إجرائية لمساعدة مجموعة من الأفراد على فهم مشترك لمسألة أو قضية ما يمكن التوصل إلى قرار بشأنها، وعادة ما تركز عملية التيسير على المسار وليس على المضمون.

### هدف التيسير المجتمعي:

تقديم الدعم النشط للمجموعات من أجل القيام بأعمالهم وبيدات إدارة اجتماعاتهم بفاعلية.

### وظائف التيسير المجتمعي:

- تحليل القضية.
- الدفع بالحوار نحو تحقيق الأهداف.
- خلق جو مناسب يساهم في الفهم المشترك.
- الوصول إلى اتفاق أو وضع آلية للوصول إلى اتفاق.
- إدارة الوقت والجدول الزمني.
- خلق بيئة آمنة للحوار.
- إشراك المجتمع.
- التحضير والإعداد.
- المتابعة وتأمين المعرفة المشتركة.

### مستويات التيسير المجتمعي:

- كسر الجليد والتواصل.
- الفهم المشترك للمسألة / القضية.
- حل احتواء.
- حل دائم.

## المهارات والكفاءات الفنية الأساسية للميسر:

- الحفاظ على الحيادية.
- الإنصات للمتحدث باهتمام وتشجيع الجميع على المشاركة.
- طرح الأسئلة بأسلوب حوارى سلس.
- إعادة صياغة المضمون لتوضيح.
- عدم الخروج عن موضوع النقاش.
- قبول وإعطاء التغذية الراجعة.
- اختيار الفرضيات المطروحة.
- القدرة على جمع الأفكار.
- التلخيص بوضوح.
- القدرة على التعامل مع إجابات الأسئلة.
- إتقان مهارة الاتصال اللفظي وغير اللفظي.

## مراحل عملية التيسير وهيكلية الجلسة الحوارية / النقاشية:

- التصميم
- التحضير والإعداد.
- عقد اللقاء / الجلسة.
- المقدمة
- الجسم
- الختام
- متابعة ما بعد اللقاء / الجلسة.



## رسالتنا في

نسعى للإسهام في تحقيق تنمية مجتمعية مستدامة تعني بتطوير سياسات تقبل الشباب اليمني كشريك أساسي، عن طريق كادر شبابي مؤهل ومؤمن بقدراته يعمل على بناء قدرات الشباب والمكونات الشبابية وتمكينهم للعمل معاً للدفع بعجلة التنمية قدماً في مجالات الحقوق والحريات والإستجابة الإنسانية منتهجين مبدئي الشفافية والمهنية مع جميع الشركاء.

صنعاء - جولة كنداكي - الشارع المقابل لبنك التضامن الاسلامي - بالقرب من مدرسة النهج

01/208941- 776097776 E-mail : info@baader-y.org

🌐 Baader-y.org f 📺 🐦 📷 Baader Development