FRIEDRICH EBERT STIFTUNG
Egypt Office

الحوار الاجتماعي
كأداة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية

د. مجدي عبد الله شراره

الحوار الاجتماعي
كأداة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية

(مفهومه - دوره - أهدافه)

د. مجدي عبد الله شراره

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
أهمية هذا الكتاب	5
خطة الكتاب	7
مقدمة	9
الفصل الأول: تعريف الحوار الاجتماعي	13
الفصل الثاني: أهداف الحوار الاجتماعي	25
الفصل الثالث: أركان وشروط الحوار الاجتماعي	43
الفصل الرابع: أشكال وأنواع ومستويات الحوار الاجتماعي	55
الفصل الخامس: ايجابيات وسلبيات الحوار الاجتماعي	71
الفصل السادس: الطريق إلى حوار ناجح	95
الفصل السابع: المهارات الأساسية للحوار	127
الفصل الثامن: الحوار الاجتماعي في الاتفاقيات والمعاهدات الدولية والعربية والمصرية	163
الفصل التاسع: دور أطراف العمل الثلاثة في الحوار الاجتماعي (النقابات العمالية- الحكومة- منظمات أصحاب العمل)	187
الخلاصة	203
المراجع	207

أهمية هذا الكتاب:

- إن هذا الكتاب يعد محاولة لتقديم مفهوم جديد وإضافة متميزة إلى موضوع الحوار الاجتماعي على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى استكشاف هذا الموضوع وتسليط الضوء عليه.
- إن الكم الهائل من الكتابات في الغرب، والشُّح الذي يقابله في العالم العربي باستثناء بعض الدراسات والكتابات، والمؤلفات والمراجع التي تناولت موضوع الحوار الاجتماعي.
- لا يعني بأي حال من الأحوال عدم ملائمة هذا الموضوع للبيئة العربية بصفة عامة والبيئة المصرية بصفة خاصة، وإنما يقع التقصير على عاتق الأكاديميين والمديرين في محاولة استكشاف وتوظيف هذه المفاهيم، ومعرفة نتائجها وآثارها على المستوى الأكاديمي والعلمي.
- وبالرغم من أن الحوار موجود منذ بدء الخليقة-إلا انه أصبح اليوم يحتل أهمية كبرى في ظل عصر يتسم بالسرعة والتميز والتطور والتحول بسرعة كبيرة، وأصبحت العلاقات متشابكة، وأدت التكنولوجيا المتطورة في كافة المجالات الى جعل العالم قرية صغيرة يسعى كل من فيها الى الحوار لحل كافة المشاكل والمنازعات من أجل تحقيق الأهداف والمصالح في إطار مقبول من كل الأطراف.
- ولو نظرنا إلى علاقاتنا مع الآخرين نجد أن أكثر من 80% من تواصلنا مع الآخرين يكون صورة من صور الحوار في أهدافه المختلفة، ولما كانت حياة الإنسان تعتمد بشكل كبير وأساسي على التواصل مع الآخرين ونتيجة لما يمثله الحوار من نسبة كبيرة في هذا التواصل ، فمن المتوقع أن يقدم هذا

الكتاب جهداً مختلفاً نوعاً ما من خلال النظر إلى مفهوم الحوار الاجتماعي بصفته مفهوماً متصلاً ومرتبطاً مع أطراف الحوار سواء كان هذا الحوار بين الأب وأبنائه، أو الزوج وزوجته، أو بين العامل ورب العمل، أو بين الرئيس ومرؤوسه، أو بين أطراف العمل الثلاثة (أصحاب العمل-الحكومة-العمال).

- فلا يمكن بأى حال من الأحوال لفكرة الحوار أن تطبق وتنجح في أي مجال في ظل غياب أحد أطراف العمل الثلاثة، سواء بقصد أو بدون قصد.
- ومن هنا يرى الكاتب أن يقدم بين يدي القارئ، سواء أكان باحثاً أم مديرا أم صاحب عامل أم عاملا في المؤسسات الخاصة أو العامة كتاباً حول المهارات والآداب التي من شأنها أن تفيدنا في الحوار الاجتماعي كأداة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فمعظم المشاكل التي نعيشها تكون ناتجة عن أزمة في الحوار وافتقار لتلك المهارات الهامة في عميلة الحوار.

خطة الكتاب:

يقع هذا الكتاب في تسع فصول شملت مفاهيم متنوعة ذات صلة بشكل مباشر وغير مباشر في موضوع الحوار الاجتماعي الذي يعد بمثابة مفهوما اجتماعيا معاصرا.

هذا وقد تم تخصيص الفصل الأول لتعريف الحوار الاجتماعي من خلال استعراض نشأة الحوار وما هو الحوار؟ ومفهوم الحوار الاجتماعي.

أما الفصل الثاني فيوضح أهمية وأهداف الحوار الاجتماعي من خلال استعراض أهمية الحوار بين الأطراف، وأهمية الحوار في تحقيق التوازن في علاقات العمل، وتم استعراض المفاوضة الجماعية كأحد أهم أدوات الحوار الاجتماعي ثم أهداف وغايات الحوار الاجتماعي.

أما الفصل الثالث فقد تم إفراده للحديث عن أركان وشروط الحوار الاجتماعي.

والفصل الرابع يتحدث عن أشكال وأنواع ومستويات الحوار الاجتماعي من خلال استعراض أشكال الحوار الاجتماعي والثلاثية وأنواع الحوار الاجتماعي ثم تم التطرق الى مستويات الحوار الاجتماعي.

والفصل الخامس يشرح ايجابيات وسلبيات الحوار الاجتماعي. من خلال استعراض أسباب نجاح الحوار، وخصائص الحوار الإيجابي، وأثر الحوار في ترابط المجتمع، ومحاور فشل الحوار، وألوان من الحوار السلبي.

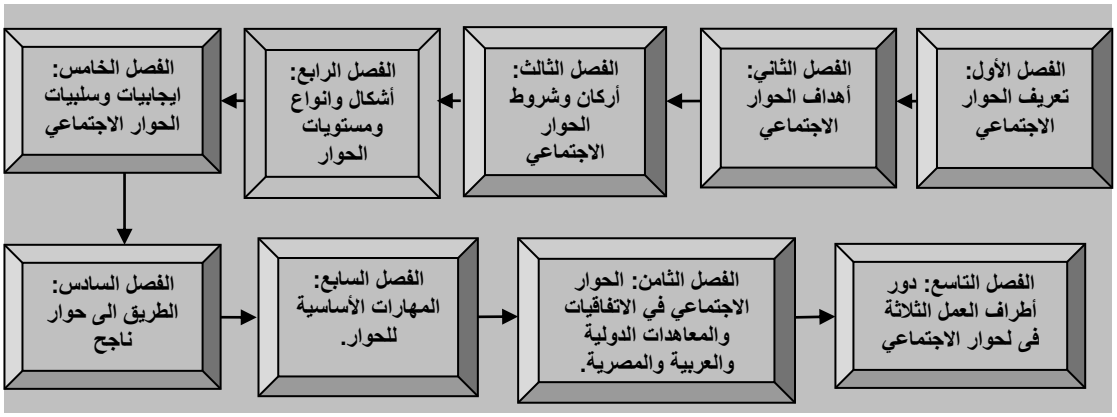
والفصل السادس الذي ينتقل للحديث عن الطريق الى حوار ناجح، من خلال استعراض السمات الشخصية للمحاور، ومعايير المحاور الجيد، وأيضا مهارات الحوار وآليات تنفيذ الحوار.

أما الفصل السابع فقد تم إفراده للحديث عن المهارات الأساسية للحوار، من خلال استعراض مهارة الاستماع، ومهارة الإنصات، ومهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة القراءة.

أما الفصل الثامن من الكتاب فقد تم إفراده للحديث عن الحوار الاجتماعي في الاتفاقيات والمعاهدات الدولية والعربية والمصرية، من خلال استعراض المصادر الدولية، وعرض الاتفاقيات والتوصيات الصادرة عن منظمة العمل الدولية، ثم تطرقنا الى المصادر العربية، من خلال الاتفاقيات الصادرة عن منظمة العمل العربية، وأخيرا تم استعراض المصادر المصرية، من خلال التطرق الى المواد التي تناولتها قوانين العمل المختلفة، وقرارات رئيس مجلس الوزراء، وأيضا الدستور المصري.

أما الفصل الأخير، الفصل التاسع فقد تم إفراده للحديث عن دور أطراف العمل الثلاثة في الحوار الاجتماعي (النقابات العمالية-الحكومة- منظمات أصحاب العمل). ويُختتم الكتاب بخلاصة تبين بشكل مختصر العناصر والمفاهيم الأساسية التي تم شرحها في الفصول التسعة.

ويوضح النموذج الآتي الفصول التي سنتناولها من خلال هذا الكتاب:



مقدمة:

لقد خلق الله تعالى الإنسان ناطقاً مفكراً محباً للدفاع عن نفسه إذا تعرض للجدل أو النقاش، أو تبادل الأفكار والآراء، وهذه النزعة الدفاعية تتفاوت حسب تفاوت العقول، واختلاف الآراء والأفكار والمعتقدات، مما يكون له الأثر الفعال فيما يجرى بين الناس من حوارات ومناظرات ومجادلات، فالحوار ينطلق من تأثيرات وأحاسيس تجيش في النفس لإظهار مبدأ، أو تصحيح خطأ أو نصرة حق، أو غير ذلك مما جُبلت عليه النفس البشرية.

ولقد خلق الله الإنسان مهيئاً للحوار وقادراً عليه إذ علمه الكلام الذي لا يتم حوار لفظي بدونه، وجعل له الحواس التي تمكنه من التواصل مع من يحاوره، ووهبه العقل الذي هو أساس الحوار، وميزه بحرية الحوار ليحاور، من شاء بما يشاء، أو لا يحاور؛ وحبب إليه الحوار بأن جعله وسيلة لتحقيق أهدافه بتكلفة أقل من نقيضه وهو الصراع والاقتتال.

واقترن مجيء الإنسان إلى هذا الوجود بسلسلة من الحوارات تتيح القول بأن مجيئه كان محفوفا ببيئة حوارية، فقبيل خلق الإنسان كان الحوار الإلهي مع الملائكة بخصوص استخلاف الإنسان، وبعد خلق الإنسان امتد واتسع الحوار الإلهي-ومازال موضوعه الإنسان-ليشمل الإنسان نفسه، ثم كان حوار إبليس والإنسان والذي نسي خلاله الإنسان وصايا الله له بشأن إبليس فدفع ثمن ذلك النسيان، وأعقب ذلك حوار العتاب الذي جرى بين الله والإنسان -فيما يشكل درسا عظيماً في المسألة الحوارية-والذي انتهى بتوبة الإنسان فتاب عليه الله.

وكلمة الحوار كلمة جميلة رقيقة، تدل على التفاهم والتفاوض والتجانس، وقد ذكره الله سبحانه وتعالى في كتابه العظيم.

قال تعالى: (قال له صاحبه وهو يحاوره) {سورة الكهف:37}،

وقال تعالى: (والله يسمع تحاوركما) [سورة المجادلة:1].

يوم أن تحاور سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام مع المرأة الضعيفة المسكينة التي تشكو من زوجها، فسمع الله هذا الحوار-وسع سمعه السنوات والأرض جل في علاه-ونحن بحاجة إلى الحوار؛ ليفهم بعضنا بعضاً، نحاور بعضنا بعضاً، ونتحاور مع الآخرين فنتحاور مع أبنائنا ونتحاور مع أهلنا ونتحاور مع جيراننا ونتحاور مع أصدقائنا ونتحاور مع من نختلف معهم.

وهنا يأتي الحوار ليعطي للاختلاف بعداً إنسانياً يضعه في شكله الطبيعي، ولا يسمح له بالتحول إلى طاقة تدميرية، بل أن الحوار يخفض من مستوى سلبيات الاختلاف، ويرفع من مستوى إيجابياته ليكون الاختلاف في هذا الإطار رحمة ودافعاً للإصلاح والمراجعة المستمرة، وهذا البعد يمنح الحوار مضمونا مصيريا وموقعاً مهما في استمرار الحياة بطعمها المستقر وإبقاء الجنس البشرى بمستوى ما حباه الله من عقل وقدرة على التفكير والاختيار.

إن الحوار أداة للكشف عن الحقائق والأشياء الخفية، ومن خلاله تتم الإجابة عن كثير من علامات الاستفهام والإشكالات العالقة في الذهن، أو تزيد من القناعات الذاتية، كما يمكن من خلاله كشف الباطل ودحض وكشف مؤثرات بطلانه ودلائله، وبشكل مجمل فإن الحوار ينضج الأفكار والقرارات، ففي الجانب الفكري والثقافي مثلا ينمى الحوار الأفكار ويعمقها، وينقيها مما يعلق بها من انحراف أو جمود أو شوائب، ويحرك العقل باتجاه الإبداع والتجديد والتحرر، في الحدود التي تفرضها مرجعية الاختلاف.

والذي يستقرئ مسار الحوار مع الآخر عبر التاريخ البشرى يلاحظ انه ليس فقط أكثر وعيا بأهمية الحوار وإنما أيضا أكثر تمسكا والتزاماً به في التفاعل مع الآخر وحل الخلافات والنزاعات معه وأكثر وعيا بالتكلفة العالية والعواقب

الوخيمة للصدام والصراع-خاصة مع التطور المرعب في أسلحة الصراع والاقتتال- وبالتالي أكثر نفورا منه.

ومن مظاهر تنامى الوعي بأهمية الحوار والتمسك به ورفض الصدام والنفور منه، التكاثر الملحوظ للجهات والمنظمات والمؤسسات المحلية والدولية التي تتبنى الحوار وتدعو إليه.

ويحتل الحوار الاجتماعي مكانة هامة في تنظيم العلاقات المهنية باعتباره إحدى الركائز الأساسية لتطوير وتحسين ظروف العمل وإقرار السلم الاجتماعي بمختلف الوحدات الإنتاجية. وقد ساعد انتشار مفاهيم الديمقراطية والمساواة وحقوق الإنسان على تطوير مفهوم الحوار الاجتماعي.

ويعتبر الحوار الاجتماعي أداة هامة لتحريك وتنشيط الحياة الاقتصادية وتوفير المناخ الملائم لتطوير الإنتاج وتمكين المنشآت من مواجهة التحديات الاقتصادية التي تفرضها العولمة والتنافسية.

وقد سعت كل من منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية منذ نشأتهما إلى تعزيز آليات الحوار والتفاوض، من خلال:

- الاتفاقيات والتوصيات الصادرة عنهما.
- دعوة الدول الأعضاء إلى اعتماد آليات للحوار والتشاور ضمن تشريعاتها الوطنية.
- حث الدول الأعضاء على نهج مبدأ التشارك بين الفرقاء الاجتماعيين في إدارات الخلافات وبناء التوافقات، والتحلي بالمسؤولية لتجاوز الأزمات الاقتصادية والاجتماعية الطارئة.

وذلك بهدف إقرار العدالة الاجتماعية وتعزيز الحقوق الأساسية للعمال وتطوير العلاقات المهنية ومواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية.

د/مجدي شرارة
ديسمبر 2016

الفصل الأول:

تعريف الحوار الاجتماعي

نشأة الحوار:

إن الإنسان بطبعه اجتماعي، لأنه يميل إلى الاجتماع بغيره من بنى جنسه لاحتياجه إليه، ولا يعرف كل منهما مراد صاحبه إلا بالحوار والبيان، لكون الحوار والجدل ضرباً من ضروب البيان، وهو قديم في الخليقة وسيظل باقياً إلى يوم الدين ما دام هناك عقل ومعتقدات وقضايا وتباين في الآراء.

ويعتبر الحوار والجدل ظاهرة عالمية لوجوده في غير الأجناس البشرية كالملائكة والجن، وقد جعل الله تعالى الإنسان مفكراً وناطقاً وهذا يدفعه إلى الإفصاح عما في داخله من أفكار وخاصة في مواقف الحوار الذي يقوم على برهنة أو معارضة، وكل ذلك موجود في فطرة الإنسان، ولا يمكن أن يخلو بشر عنده القدرة على البيان من الحوار والجدل، لأنه يعبر عما في نفسه من بيان بصرف النظر عن طبيعة هذا البيان وبواعثه، لأن النفس البشرية مخلوقة على حب الدفاع عنها، وتقرير مطالبها.

إن تفاوت العقول واختلاف الآراء والأفكار والملل له أثر فعال فيما يجرى بين الناس من حوارات ومناظرات وجدل؛ لما يجيش في النفس من تأثيرات وأحاسيس لإظهار مبدأ أو نصرة حق أو تصحيح خطأ أو غير ذلك مما تعودت عليه النفوس البشرية، وبأي دافع كان هذا الحوار، فالجدل ضرورة حتمية لأنه طبيعة في الفطرة الإنسانية.

إن وجود الإنسان نفسه دفع الملائكة للتساؤل عندما أخبرهم الله تعالى بقوله: {إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً رغبوا في البيان والمعرفة والاسترشاد.

فقالوا : { قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لا تَعْلَمُونَ }. ولذلك يعتبر أول من سن الجدال الملائكة صلوات الله عليهم وأول من أظهر الخلاف وركب العناد إبليس وذلك باستخدامه القياس الإبليسي الباطل.

ما هو الحوار؟

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة. إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية واجتماعية تعود على المحاور بالنفع.

وتنظم القوانين الوضعية (قوانين العمل والضمان الاجتماعي) على سبيل المثال العلاقات بين الأطراف المختلفة ذات المصالح المشتركة والمتضاربة وعمليا فإن هذه القوانين تعكس في مرحلة من المراحل توازن القوى بين هذه الأطراف لكنها لا تعكس بالضرورة العدالة المطلوبة.

في ضوء ذلك ومع تراجع حدة الصراع القائم على أساس طبقي مع انهيار النموذج الذي كان قائما في منظومة الدول الاشتراكية بدأت أطراف الإنتاج المختلفة والتي تتشارك في مصالحها وتتضارب، بالبحث عن وسائل جديدة تستطيع من خلالها تحقيق حد أدنى من التفاهم لتحقيق ما يمكن الاتفاق عليه وتدرك ما ينبغي للآليات القانونية والتشريعية القائمة.

مفهوم الحوار الاجتماعي:

ليس هناك مفهوم دقيق متفق عليه للحوار الاجتماعي حيث ينظر البعض إلى هذا الحوار نظرة شاملة تعكس أي مفاوضة أو مشاورة من أي نوع داخل المجتمع تقوم بها جميع فئاته أو بعضها من أجل صياغة قرارات تحقق مصلحة المجتمع المعنى، ويمكنها أيضا بمعنى أشمل أن تغطى مواضيع من أية طبيعة كانت، ولكنها تهدف إلى التركيز على مواضيع مختلفة مرتبطة بالمجتمع كالاقتصاد والتعليم والصحة والعمل.

على أن التعريف الأكثر دقة وتحديدا للحوار الاجتماعي يرتبط بالفئات الاجتماعية ذات المصالح المتضاربة والتي قد تؤدى العلاقات فيما بينها إلى قيام نزاعات قد تكون نتيجتها نشوء اضطرابات اجتماعية إذا لم يتم التوصل إلى حلول سريعة لها وإلى انعكاسات سلبية على الاقتصاد وعلى الاستقرار الاجتماعي ولهذا السبب فإن العناصر الرئيسة للحوار الاجتماعي بمفهومه الراهن والتي يجرى التركيز على ضرورة اشتراكها في هذا الحوار هي أطراف العمل الثلاثة (أصحاب العمل – الحكومات – العمال).

تعريف الحوار الاجتماعي:

للحوار دور رئيسي في عملية الاتفاق وتصحيح الأفكار الخاطئة وتبني أفكارا صحيحة موضوعية بدون تحيز ذاتي بعيد عن الحق والحوار الصادق يؤدي إلى الإفصاح عن كل ما يدور في الذهن بصدد الموضوع المتحاوّر وهذا الحوار ينبه الإنسان لما يفضله الأخر وما ينبذه وهذا الحوار يؤدي في نهايته إذا كان صادقا وموضوعيا على حل جميع القضايا بشكل عادل.

والحوار الاجتماعي هدفه الوصول إلى الحقيقة لأن الحوار الاجتماعي الموضوعي يؤدى في نهايته إلى آلية اتفاق معينة بصدد قضايا معينة والإنفاق يؤدي إلى التفاهم والتفهّم للطرف الأخر ماله وما عليه وبموجب التفاهم تخلق علاقات مبنية على الاحترام المتبادل.

تعريف الحوار:

الحوار: أصله من الحور وهو الرجوع عن الشيء والى الشيء.

والمحاورة: مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة، أي يراجعه الكلام مع عدم التسليم بكل ما يقوله الطرف الآخر.

- أما الحوار في الاصطلاح اللغوي:

فهو نشاط عقلي ولفظي يقدم المتحاورون الأدلة والحجج والبراهين التي تبرر وجهات نظرهم بحرية تامة من أجل الوصول إلى حل لمشكلة أو توضيح لقضية ما.

- وبمنظور علم الاتصال يمكن القول إن الحوار:

هو تلك العملية الاتصالية التي يتفاعل خلالها طرفا عملية الحوار (المرسل) و(المستقبل) أو (المحاوِر) و(المحاوَر)، ذهنيا ونفسيا وسلوكيا، من خلال تبادل الحديث أو طرح التساؤلات وتقديم إجابات عليها لتحقيق أهداف محددة.

ويتفاوت تعريف ومفهوم الحوار الاجتماعي من بلد إلى بلد طبقا لطبيعة المسائل الاقتصادية والاجتماعية والمستوى الثقافي ... الخ.

وهناك تعاريف كثيرة للحوار الاجتماعي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر

1- في تعريف" الحوار الاجتماعي" كلمتان: (الحوار- الاجتماعي)

أ - الحوار:

هو كل تبادل للآراء والأفكار والمعلومات والتحاليل بين طرفين اثنين أو أكثر من أجل الوصول إلى اتفاق.

ب - الاجتماعي:

- يتعلق بالعلاقة أو العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين:

- الأفراد عن طريق ممثليهم (منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال)
- فرد ومجموعة (صاحب العمل والعمال)
- بين أجراء ومسئوليهم (العمال والحكومة)

(المقصود هنا هي العلاقة الاجتماعية للعمل)

- العلاقة التي تنشأ بين المجتمع والأشخاص المشكلين له وتكون حول ظروف الحياة والمعيشة المادية والثقافية ككل.
- العلاقة بين مختلف الطبقات المشكلة للمجتمع.

والأمر يتعلق هنا ببناء مشروع مجتمع ككل بما فيها طبيعة الدولة.

2- **الحوار**: هو عملية تبادل الأفكار حول موضوع معين بين شخصين أو أكثر مع طرح الأدلة لكل فكرة وذلك لتوضيح الأفكار للطرف الآخر.

3- **الحوار**: هو مراجعة الكلام بين طرفين بطريقه متكافئة، ينتقل من الأول إلى الثاني، ثم يعود إلى الأول وهكذا دون أن يكون بين هذين الطرفين ما يدل بالضرورة على وجود خصومه أو تعصب".

4- **الحوار**: هو محادثة بين شخصين أو فريقين، حول موضوع محدد لكل منهما وجهة نظر خاصة به، هدفها الوصول إلى الحقيقة أو إلى أكبر قدر من تطابق وجهات النظر، بعيداً عن الخصومة أو التعصب، بطريق يعتمد على العلم والعقل مع استعداد كلا الطرفين لقبول الحقيقة ولو ظهرت على يد الطرف الآخر.

5- **الحوار الاجتماعي** يمكن أن يعني أيّة مفاوضةٍ أو مشاورةٍ أو أيّ نوعٍ آخر من التفاعل داخل المجتمع، تضطلع بها جميع فئات المجتمع أو بعضها من أجل صياغة توصيات أو اتخاذ قرارات تحقّق مصلحة المجتمع المعني. ويمكنها أيضاً بمعناها الأشمل أن تغطّي مواضيع من أيّة طبيعةٍ كانت، ولكنّها تهدف عادةً إلى التركيز على مواضيع مرتبطة بالمجتمع مثل الاقتصاد والتعليم والصحّة وظروف العمل وغيرها من الأمور التي تؤثّر على المجتمع ككلّ.

6- **الحوار الاجتماعي** من وجهة نظر منظمة العمل الدولية يعرف بأنه:

" الحوار الاجتماعي يضم كل أشكال التفاوض أو حتى مبادلة المعلومات بين ممثلي الحكومات وأرباب العمل والعمال، وفقا لأشكاله مختلفة، حول كافة المسائل ذات المصلحة المشتركة المتعلقة بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية".

مصطلحات ترتبط بالحوار:

1- الجدل:

هو دفع المرء خصمه عن طريق إفساد قوله بحجة أو شبهة أو تصحيح كلامه، أو هو إلزام الخصم والتغلب علية عن طريق إقامة الحجة والإتيان بالدليل.

والحوار والجدل يلتقيان في أنهما حديث أو مناقشة بين طرفين لكنهما يفترقان بعد ذلك، فالجدل قد يتضمن اللدد في الخصومة وما يتصل بذلك ولكن في إطار التخاصم بالكلام.

وينقسم الجدل إلى نوعين:

- **الجدل الممدوح:**

وهو جدال أيد الحق أو أفضى إليه بنية خالصة وطريق صحيح.

- **الجدل المذموم:**

وفيه يتعصب المجادل لرأيه ولا يتنازل عنه وإن تبين صواب غيره وهو كل جدال بالباطل أو أفضى الى باطل.

2- المناظرة:

قريبة من معنى الحوار ومن معانيها أيضا: الوصول الى الحق والصواب في الموضوع الذي اختلفت أنظار المتناقشين فيه.

3-الاختلاف:

قبول الخلاف كسنة كونية أساس لنجاح الحوار:-

إن الاختلاف في وجهات النظر وتقدير الأشياء والحكم عليها، أمر فطري طبيعي وله علاقة بالفروق الفردية إلى حد كبير، إذ يستحيل بناء الحياة ، وقيام شبكة العلاقات الاجتماعية بين الناس ذوي القدرات المتساوية والنمطية المتطابقة ، إذ لا مجال - عندئذ- للتفاعل والاكتساب والعطاء، ذلك أنه من طبيعة الأعمال الذهنية والعملية اقتضاء مهارات وقدرات متفاوتة ومتباينة.

إن الاختلاف آية من آيات الله تعالى وقد يكون في الألوان والألسن والنوع وهذا التعدد وذاك الاختلاف لا يكون داعيا للتباعد ولا حافزاً للنزاع والصراع وإنما هو ادعى للتعاون الذي يتم بالحوار، وكأن حكمة الله تعالى اقتضت أن بين الناس بفروقهم الفردية -سواء أكانت خلقية أم مكتسبة -وبين الأعمال في الحياة قواعد والتقاء، وكل ميسر لما خلق له، وعلى ذلك فالناس مختلفون.

أنواع الاختلاف:

- **اختلاف تضاد:** وهو أن يكون لكل فريق رأي مختلف عن الفريق الآخر وعليه يصعب التقاء الفريقين على نقطة معينة فينتهى الحوار دون نتيجة.
- **اختلاف تنوع**: وهو أن يكون لكل طرف من أطراف الحوار رأى عنده الدليل على صحته وصوابه.
- **اختلاف إفهام:** وهو أن يفهم كل فرد أو طائفة الخطاب بفهم غير فهم الآخر، بشرط أن يكون النص محتملا لذلك الفهم.

القواعد الأساسية للحوار:

يبنى الحوار على 3 قواعد:

1. مادة الحوار
2. صفات المحاور
3. المنصت (الطرف الآخر)

أولا: - مادة الحوار:

1. أن تكون مادة الحوار معلومة الهدف واضحة الملامح
2. تحليل الموضوع إلى:
   - مقدمة منطقية (ما الذي تريد أن تطرحه)؟
   - نتيجة (ما هي النتيجة التي ستصل إليها)؟
3. أن لا تكون فيما يغضب الله.. مثل الغيبة والنميمة والحث على الفساد

4. أن يكون الحوار بلغة مفهومه بين الطرفين
5. أن تكون في الموضع المناسب والوقت المناسب
6. أن يأخذ الحوار المدة التي يستحقها فلا يزيد ولا ينقص

ثانيا: صفات المحاور الناجح:

- أخلص نيتك لله: أي إخلاص الحوار لله، ابتغاء مرضاته وطلبا لثوابه
- لا تستطرد: لا تشعب موضوع المناقشة، فإنه مضيعه للوقت ومباعدة بين القلوب
- كن حنونا: لأن كسب القلوب أهم من كسب الموقف
- جامل ولكن بصدق: جامل الناس تحز رق الجميع
- ربط آخر الحديث بأوله

ثالثا: صفات المستمع (المنصت):

- جهز نفسك لعملية الإنصات ولا تشغل نفسك بما يبدد انتباهك لكلام الطرف الآخر.
- لا تقاطع المحاور وأعطه فرصه كافيه للتعبير.
- حاول أن تفهم كل ما يقوله محدثك، واستفسر عن كل ما تفهمه ولكن في الأوقات المناسبة.
- لا تجعل مشاعرك تؤثر في آرائك.
- أصغ بهدف الفهم والاستيعاب، وليس بهدف المناقضة والرد.
- لا تصدر أحكاما مبكرة بينك وبين نفسك.
- كن منشرح الصدر عند الاستماع.

مميزات الحوار:

- الحوار.. لا يحتاج الى بذل جهد كبير
- الحوار.. لا يحتاج الى وسائل إضافية

- الحوار.. لا يحتاج لزمن أو مكان معين
- الحوار.. تسمع فيه وجهات نظر المتلقي.
- الحوار.. يصقل مواهبك في الإقناع والجدل.

قبل أن تحاور:

- تذكر.. أن تخلص العمل لله -عز وجل -.
- تعلم.. أن تقول لا أدرى .
- حاول.. أن تكون مستمعا جيدا.
- اعرف.. من تحاور وكيف تحاور؟

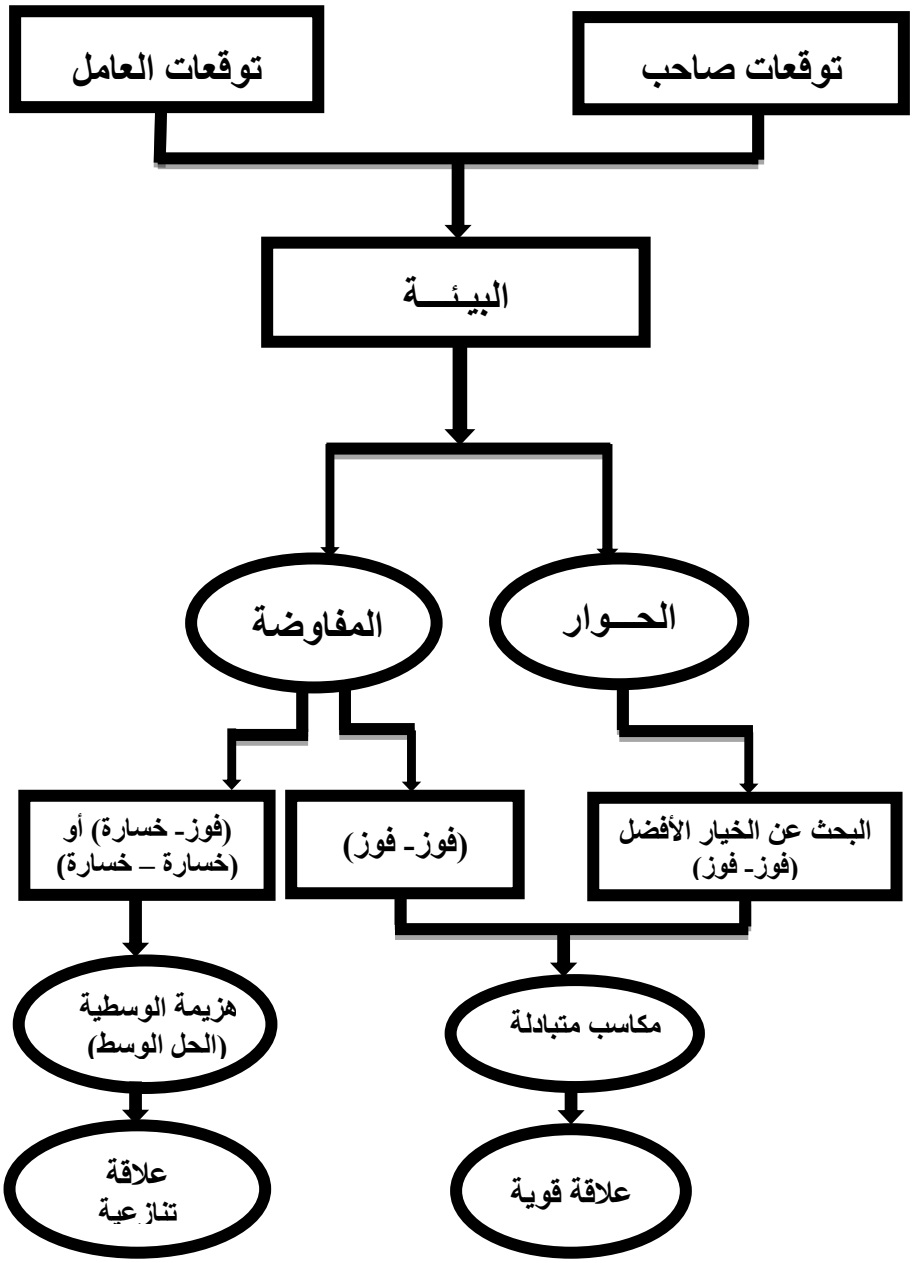
أثناء الحوار:

- لا تتعامل بأستاذيه ترى ان من واجب الناس الاستماع لك فقط
- لا تقاطع محاورك حتى لو فهمت مراده أو كرر عبارته أو فهمك خطأ.
- لا تسعى.. لإفحام محاورك فأن هدفك أسمى من ذلك.
- لا تنتظر.. أن يقول محاورك لك انه مخطئ ومقتنع بكلامك فإن النفس البشرية يصعب عليها ذلك
- لا تجعل محاورك محاطاً بسياج كلامك واترك له فرصة التراجع.
- لا تنسب الكلام لك وحاول أن يعرف محاورك من أين استفادته؟
- لا تفرح.. إن محاورك شعر أنك غلبته.
- لا ترفع.. صوتك مهما كان السبب.
- لا تتهم.. محاورك بالجهل أو العناد أو الغباء.
- لا تنشغل.. عن محاورك إثناء حديثه لك.

في ختام الحوار:

- اشكر.. محاورك على هذه الفرصة الطيبة.
- اعرض.. على محاورك أوقات أخرى للالتقاء.
- لخص.. لمحاورك الفوائد التي أخذتها منه.
- اعتذر.. عن كلمات غير مقصودة.. أو عرض غير مناسب.

العلاقة بين الحوار والمفاوضة



الفصل الثاني:

أهداف الحوار الاجتماعي

أهمية الحوار:

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الأحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلّى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنّه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات. وتتلخص أهميته في:

- الحوار وسيلة لتبادل الآراء للوصول إلى الحق
- تقوية الروابط الاجتماعية
- الحوار ضرورة تربوية
- الحوار طريق امن لإيجاد الحلول للقضايا المختلفة.

أهمية الحوار بين الأطراف:

إن التشريع كأداة لتنظيم علاقات العمل ليس الأداة المثلى للأسباب الآتية:

أولا: أن كل طرف من طرفي علاقة العمل كان يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من الكسب ومن ثم لم يكن التشريع أيا كان يحقق رغبة الطرفين لأنه بسعيه لتحقيق التوازن لم يكن يسلم لكل طرف بكافة مطالبه ومن هنا كان التشريع دائما عرضه للنقض من جانب طرفي علاقة العمل.

ثانيا: أن عالم العمل عالم حي ملئ بالنشاط والحركة بينما القانون بطيء في تطوره ويصعب عليه متابعة التطور في عالم العمل مما دعا إلى البحث عن وسيلة أيسر تمكن من مواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية في عالم العمل

ثالثا : من المسلم به أن التشريع في تدخله لتحقيق التوازن يراعى وبدقه بالغة ألا يترتب على تدخله لحماية الطرف الضعيف أي خلل في الميزان لحساب طرف

على الآخر، فترجيح الجانب الاقتصادي على الجانب الاجتماعي يترتب عليه اضطرابات ومشاكل اجتماعية، وترجيح الجانب الاجتماعي على الاقتصادي يؤدى إلى عزوف أصحاب رأس المال عن الاستثمار، ومن هنا ظل البحث دائما عن الوسيلة المثلى لتنظيم عالم العمل بوسيلة تتفق وطبيعة العلاقات في عالم العمل بما يحقق التوازن المنشود بين طرفي العلاقة والحفاظ على التوازن الأمثل بين التقدم الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، ولكن لا يعنى ذلك انقضاء دور المشرع فبعد أن كان التشريع هو الوسيلة الوحيدة لتنظيم علاقات العمل صار الوسيلة التي يتحدد بها الحقوق الدنيا المحددة للعمال على أن تكون المفاوضة والحوار هي الوسيلة التي تستخدم لتحقيق المزيد من الحقوق والمزايا ومزيد من الحماية للعمال خاصة عندما تتبلور مفاوضات الطرفين في شكل اتفاق جماعي، من هنا تبدو أهمية الحوار الاجتماعي بين طرفي علاقة العمل العمال وأصحاب الأعمال وما يقوم بينهما من مفاوضات قد تسفر عن إبرام عقود العمل الجماعية، أو حل الخلافات، أو فشل هذه المفاوضات، واللجوء إلى تسويتها عن طريق الوسائل الرضائية كالتوفيق والوساطة والتحكيم.

ولا يعني ذلك انتهاء دور الدولة بل تظل هي راعية السلام الاجتماعي والحكم المحايد بين الطبقات، ولابد وأن تعمل عن طريق التشاور والتعاون مع الأطراف الاجتماعية على حفظ السلام الاجتماعي باعتباره لازما لتحقيق التنمية الشاملة من هنا يلعب مبدأ الثلاثية دورا حيويا في دعم الحوار الاجتماعي.

أهمية الحوار الاجتماعي في تحقيق التوازن في علاقات العمل:

الحوار الاجتماعي يحتل بصورة مضطردة أهمية متزايدة في نطاق علاقات العمل ويمتلك من الأدوات ما يكفل التقريب بين وجهتي نظر طرفي علاقة العمل محققا نقطة توازن بينهما توصلا إليها بالتراضي حتى ولو لم يكن بالاتفاق

الكامل وتلك النقطة هي التي يدرك طرفي العلاقة في ضوء المعطيات الاقتصادية والاجتماعية القائمة هي التي يمكن الاتفاق عليها.

ذلك أن أدوات الحوار الاجتماعي وعلى رأسها اتفاق العمل الجماعي تلعب دورا هاماً في تحقيق الحماية اللازمة للعمال خاصة عن طريق تنظيم شروط العمل، وتحديد الأجور، وتحديد ساعات العمل، وقواعد منح الأجازات والرعاية الاجتماعية للعمال.

ويتميز الحوار الاجتماعي بأدواته المختلفة (المفاوضة الجماعية– اتفاق العمل الجماعي– التوفيق والوساطة والتحكيم في منازعات العمل) لأنه أكثر تعبيرا عن رغبات طرفي العلاقة من التشريع الذي تفرضه الدولة وكونه أكثر الوسائل ملائمة لتنظيم علاقات العمل إلى أسباب فنية اجتماعية.

فمن ناحية الفن القانوني، هو أكثر مرونة وأيسر إصدارا من التشريع ومن الناحية الاجتماعية، فالأفضل أن يترك لذوي الشأن حرية تحديد وتنظيم القواعد التي تحكم علاقاتهم المتبادلة في نطاق الإطار القانوني العام الذي حدده المشرع لمراعاة المصلحة العامة.

ومن هنا تبدو أهمية الحوار الاجتماعي ويتضح دوره في تحقيق التوازن في علاقات العمل وقدرته على تحقيق الرعاية الاجتماعية للعمال دون الإخلال بالتوازن الاقتصادي للمشروع أو المساس بمتطلبات التنمية الاقتصادية.

ولقد بين التطور التاريخي لعلاقات العمل أن فاعلية الحوار الاجتماعي ونتائجه تتوقف إلى حد كبير على مدى ما يتمتع به أطراف علاقة العمل من حرية في تكوين منظماتهم وممارستها لنشاطاتهم دون تدخل.

لذلك هناك إجماع من المنظمات الدولية والفقه القانوني على أن نجاح (الثلاثية) باعتبارها (أهم إطار للحوار الاجتماعي يشترط أن يتوفر له العناصر الآتية):

- أن يتم الحوار بين منظمات مشروعة ومعترف بها .
- أن يتم الحوار بين منظمات سليمة التمثيل.
- أن يتم الحوار بين منظمات تتمتع بحرية التعبير.

مما سبق نستطيع أن نلخص أهمية الحوار في تحقيق الفوائد التالية:

أولا: فوائد تعود على المشارك في الحوار:

1- معارف جديدة ومعلومات أكثر حول الموضوع محل الحوار والاطلاع على ثقافات وأنماط مختلفة من الفكر.

2- كسب خبرات في طرق العرض ومهارات الإقناع والاستماع والاتصال.

3- معرفة أماكن قصوره ونقاط ضعفه سواء حول خلفيات الموضوع محل الحوار أو في مهارات الاتصال والدفع لملأ هذه الفراغات ونقاط الضعف.

ثانيا: فوائد تعود على الموضوع محل الحوار:

1- نشر الموضوع محل الحوار وعمل رأى عام حوله

2- شرح الموضوع محل الحوار توضيحه وإزالة اللبس حول بعض نقاطه

3- إثراء الموضوع وتطويره نتيجة لاختلاف الأفكار ومزجها

4- جذب مؤيدين وحشد الآراء لمناصرة الموضوع والاقتناع به

وسوف نستعرض في الجزء التالي المفاوضة الجماعية كأحد أهم أدوات الحوار الاجتماعي بشيء من التفصيل: -

ما هو التفاوض؟

- يحدث التفاوض عندما يجلس شخصان أو أكثر يحملون وجهات نظر مختلفة لمحاولة التوصل إلى اتفاق بالتراضي حول بعض الموضوعات ويمكن أن تكون وقتية أو مستمرة.
- التفاوض نوع من التواصل *Communication* تواصل إقناعي.
- إذا كان "التواصل الإقناع" يعني الحصول على ما تريد.
- فان التفاوض هو الحصول على أحسن وضع يكمن تحقيقه.
- بمعني أن تحصل على ما تريد بأحسن الوسائل الممكنة.

مفهوم وطبيعة التفاوض:

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

تعريف المفاوضة الجماعية:

يقصد بالمفاوضة الجماعية سواء كانت بين أفراد أو جماعات داخل المنشأة، أو بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال، أو بين منظمات العمال

والحكومات، ذلك الموقف التعبيري الحركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله نوع من تبادل الآراء، وعرض وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع في محاولة للتقريب بين المواقف، والمواءمة بين المصالح المختلفة والتكيف مع التغيرات بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية وترتضيه ضماناً لاستمرارية واستقرار العلاقات فيما بينها.

وسوف نستعرض المقصود بالمفاوضة الجماعية من خلال الآتي:-

- المفاوضة الجماعية هي وسيلة لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو ممثليهم.
- المفاوضة الجماعية هي الحوارات والمناقشات التي تجرى بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو منظماتهم وذلك من أجل تحقيق ما يلي:

أ- تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب-التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.

ج- تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

د- العمل على تقريب وجهات النظر بين الطرفين.

هـ- تهيئة المناخ للأطراف المتفاوضة للوصول الى اتفاق مقبول.

- المفاوضة الجماعية هي العملية التي يتم بمقتضاها الاتصال والتفاهم وتبادل وجهات النظر بين ممثلي العمال وأصحاب الأعمال، مما يؤدى الى تقارب الطرفين واستقرار العلاقات بين طرفي الإنتاج وتوثيق الصلات، وتنتهي عادة بتسوية تفرغ في قالب عقد مشترك.
- المفاوضة الجماعية هي ذلك السعي الدؤوب بين أطراف الإنتاج من أجل الوصول الى اتفاق يتجاوز ما بينهم من تناقضات كامنة أو ظاهرة في مجال العلاقات الصناعية.

- المفاوضة الجماعية هي عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية، تتم بين طرفين(فردين أو فريقين) يتعاونان لإيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع أو تناقض في سبيل إشباع وتلبية الاحتياجات والاهتمامات أو تحقيق الأهداف والمصالح.
- المفاوضة الجماعية هي موقف حركي، تستخدم فيه أدوات الحوار وأساليب الإقناع، من كلمات وعبارات وإيماءات وإشارات وإحصاءات ومؤشرات .. الخ، وتتم أيضاً من خلال مواجهة الرأي بالرأي، والحجة بالحجة والدليل بالدليل، والمنطق بالمنطق، وهكذا بصورة مستمرة ودائمة من فعل ورد فعل حتى يتم الوصول إلى حل مقبول.

تعريف المفاوضة الجماعية من خلال قوانين العمل المصرية:

تشير نصوص قانون العمل رقم (12) لسنة 2003 وذلك من خلال ما ورد بالمادة رقم (146) بالباب الثاني من الكتاب الرابع والمتعلق بالمفاوضة الجماعية والتي تنص على: -

مادة (146)

المفاوضة الجماعية هي الحوار والمناقشات التي تجري بين المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب الأعمال أو منظماتهم، من أجل:

أ – تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب – التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.

ج – تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

<u>ويمكن تعريف المفاوضة الجماعية من خلال مستويات العمل العربية والدولية كما يلي:</u>

أولا: بالنسبة لمنظمة العمل العربية:

فقد اهتمت منذ نشأتها بالمفاوضة الجماعية، باعتبارها حقا من الحقوق النقابية. وقد تضمنت الاتفاقية العربية رقم 11 لسنة 1979م بشأن المفاوضة الجماعية والتي تم إقرارها في الدورة السابعة لمؤتمر العمل العربي الذي عقد بالخرطوم في مارس 1979م والتي صدقت عليها ثلاث دول عربية فقط هي الأردن،

والعراق، والمغرب. وهو العدد المطلوب لسريانها، كما نصت على ذلك المادة الحادية والعشرين من الاتفاقية. ونصت المادة الأولى من الاتفاقية على ما يلي: - المفاوضة الجماعية بجميع أشكالها القانونية حق لكل من منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم في كافة قطاعات النشاط الاقتصادي العامة أو الخاصة دون تدخل من أية جهة كانت.

ثانيا: بالنسبة لمنظمة العمل الدولية:

فقد أولت منظمة العمل الدولية المفاوضة الجماعية اهتماما كبيرا، حيث أصدرت الاتفاقية الدولية رقم (98) لسنة 1949، بشأن الحق في التنظيم النقابي والمفاوضة الجماعية. والتوصية رقم (143)، والتوصية (163) لسنة 1989.
والاتفاقية الدولية رقم (154) لسنة 1981، بشأن تشجيع المفاوضة الجماعية، وقد نصت المادة 2 من هذه الاتفاقية على ما يلي: -
في مفهوم هذه الاتفاقية، يشمل تعبير "المفاوضة الجماعية" جميع المفاوضات التي تجرى بين صاحب عمل، أو مجموعة من أصحاب العمل أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة، ومنظمة عمال أو أكثر من جهة أخرى، من أجل:

أ. تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام، و/أو

ب. تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال، و/أو

ج. تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمات العمال.

وقد تم الإشارة الى بنود هذه الاتفاقية بالتفصيل في الجزء السابق.

ومن هنا نستطيع القول بأن المفاوضة الجماعية هي الأسلوب الأمثل لحل وتسوية النزاعات التي تنشأ بين أطراف العملية الإنتاجية وهما (أصحاب الأعمال أو ممثليهم والعمال أو ممثليهم) وذلك بهدف استمرارية واستقرار علاقات العمل في المجتمع مما يؤدى الى زيادة الإنتاج وشعور العمال بالأمان.
وفى النهاية يستطيع المؤلف أن يعرف المفاوضة الجماعية بأنها:

" المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (أصحاب الأعمال- العمال) والذى يلتقون من خلاله حول مائدة المفاوضات للوصول الى اتفاق يرضى جميع الأطراف."

شروط التفاوض: (الأركان الأساسية للتفاوض)

- وجود طرفين على الأقل وقد يكون الطرفان فردين، جماعتين، أو منظمتين.
- وجود علاقة بينهما.
- وجود موضوع أو مسألة أو قضية موضع اهتمام الأطراف.
- وجود الرغبة بينهما.
- وجود اهتمام مشترك أو مصالح مشتركة بين الأطراف.
- اعتقاد كل طرف بان التفاوض هو أفضل الوسائل المتاحة للتوصل لحل مقبول للقضية.
- اعتقاد كل طرف بأنه من خلال الحوار والإقناع هناك أمل للتوصل الى حل.
- وجود وسيط.

أربعة قواعد أساسية للتفاوض:

1-اجعل هدفك تحقيق أكبر مكسب: -

صنف الامتيازات وفق التالي: -

- الضروري
- المثالي
- ما يمكن التنازل عنه

2- اعرف كشف ما يود الطرف الآخر الحصول عليه اعتمد في ذلك على:

- التحضير
- المعرفة السابقة
- الخبرة
- طرح الأسئلة

3- تذكر كل حزمة كل الوقت: -

- تداخل كل العناصر وربطها في كل الأوقات يساعد في الوصول بالتفاوض لغايته؟

4- واصل البحث عن "المتغيرات" :-

- كن مرنا ولا تتقيد بقوالب جاهزة سلفا.
- تقبل المستجدات ولا تفاجأ بها.

مبادلة الامتيازات:

الامتيازات (المتغيرات): -

- هـي العناصـر المختلفـة (الموضـوعات الشـروط) التـي تخضـع لعمليـة الحوار والمناقشة أثناء عملية التفاوض (الحزمة).
- يتطلـب التفـاوض مبادلـة الامتيـازات سـواء كانـت محسـوبة أو غيـر محسوبة (كبيرة أم صغيرة) وذلك وفق الآتي:

✓ لا تتنازل عن شيء بل بادله بمقابل

- اتبع طريقة " إذا عليه ".

✓ ركز على قيمة ما تعرض من خلال: -

- توضيح التكلفة
- ضاعف قيمته بمصداقية
- اربط منحه بمشكلة سوف تواجهك
- أشر إلى أن ذلك يتعدى واجبك الرسمي

✓ قلل من قيمة ما يعرضونه ومن أهميته لك مقارنة بما تعرضه لهم: -

✓ لا تبالغ في الشكر

✓ قسم ما يعرضونه عليك لأجزاء صغيرة بغية حثهم على المزيد

✓ اذكر أن ذلك خطوة صغيرة للأمام

✓ اظهر قبولا مختصرا لما يعرض "جيد لنكمل ذلك حسب المقترح" اذكر أن ذلك لا يضيف لك شيئا ذا بال

أساليب تستخدم أثناء التفاوض:

- تخير البداية الصحيحة "ساعد في خلق جو جيد".
- حدد أهداف عالية ثم تبادل الامتيازات.
- الجأ للتخليص مرة بعد أخرى.
- استعمل الصمت في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.
- اقرأ بين السطور لإدراك المعني الحقيقي راقب لغة الجسد.
- قدم ثناء معقولا على الخطوات التي تمت وما تم الاتفاق عليه.

- أخف مشاعرك الحقيقية "إذا تحصلت على امتياز كبير فمن الأحسن بان توحي تعابير وجهك وحركة جسدك بأنه قليل.
- استفد من أساليب التأخير.
- لا تجعل لسانك يسبق عقلك شجع الطرف الآخر على فعل ذلك
- لا تضغط أكثر من اللازم = خطر الانهيار
- قبل أن تقدم عرضا تأكد من أن كل ما يخص الموضوع قد طرح للنقاش يمكنك السؤال "هناك شيء تودون أضافته لهذا الموضوع"
- لا تطرح تواريخ محددة لأداء العمل لا يمكن التراجع عنها.
- تذكر أن "العقبات" والامتيازات يمكن مقايضتها.
- كل ما يطرح كثابت لدى الطرف الآخر يمكن جعله متغيرا.
- ثابت يعني أنهم لا يريدون التفاوض حوله ولا يعني أنهم لا يستطيعون التفاوض حوله.

أهداف وغايات الحوار الاجتماعي: -

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهذيب سلوك معين. ولكن الأهم هو أن يعرف الشخص المشارك في عملية الحوار هدفه من هذا الحوار جيدا قبل أن يشارك فيه، فكثيرا جدا ما يفقد الحوار فائدته ويخرج عن تحقيق نتائجه بسبب غياب الرؤية الواضحة من هدف الحوار.

وبرغم أن هناك العديد من الأهداف المشروعة التي يمكن تحقيقها من الحوار، والتي يمثل كل واحدا منها على حدة هدفا نبيلا، إلا أن دمج بعض هذه الأهداف

في عملية حوارية واحدة يسبب إفساد بعضها لبعض والفشل في تحقيق أي منها في بعض الأحيان.

ويهدف الحوار الاجتماعي إلى إشراك المجتمع في تحديد السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز الديمقراطية داخل المجتمع ممّا يحقّق النمو الاقتصادي والتنمية العادلة والتوزيع المنصف لثروات النمو.

ويقوم الحوار الثلاثي بمفهومه الأهم الذي يعني العمال والنقابات العمالية على ثلاثة عناصر رئيسية لا يستقيم مفهوم الحوار الاجتماعي بدونها وهذه العناصر هي: -

1. **مفهوم الثلاثية** أي مشاركة ثلاثة أطراف رئيسية فيه وهي العمال وأصحاب العمل والحكومات.
2. **مفهوم التشاور** الذي هو أساس الحوار الاجتماعي ولبنته الرئيسية.
3. **مفهوم التفاوض** الذي هو المرحلة الأعلى والأهم في عملية الحوار التي يتحقق لدى الوصول إليها الهدف الأساسي من الحوار الاجتماعي الحقيقي والفعال.

أهداف الحوار الاجتماعي حسب منظمة العمل الدولية:

1- المساهمة في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية.

2-تشجيع السلم والاستقرار الاجتماعيين.

3-دفع وتحفيز النمو الاقتصادي.

4-توفير العمل اللائق الذي يضمن المساواة والأجر الكافي الذي يضمن الكرامة الإنسانية للعامل وأسرته.

5-تقوية الانسجام الاجتماعي بين الشركاء الاجتماعيين الذي من شانه ان يعمل على تحقيق السلم والأمن الاجتماعي.

6-رفع قدرات الشركاء الاجتماعيين في كافة الميادين لضمان إقامة حوار اجتماعي دائم وفعال من خلال توفير وتقديم المعلومات المطلوبة التي من شانها أن تعمل على مساعدة الدول في تحقيق أهداف الحوار الاجتماعي والحقوق الأساسية في العمل.

أهداف الحوار الاجتماعي على مستوى المؤسسة:

الحفاظ على علاقات عمل مستقرة وهذا من شانه أن يعمل على:

1. زيادة الإنتاجية.
2. الحفاظ على الوظائف الحالية للعاملين في المؤسسة.
3. خلق فرص عمل جديدة وهذا بفضل زيادة الإنتاجية.
4. الحد من أوقات العمل الإضافي.

أهداف الحوار الاجتماعي على المستوى الوطني:

خلق الانسجام الاجتماعي الذي من شانه أن يعمل على استقرار السياسات والقوانين الاقتصادية والاجتماعية والتي من شانها أن تعمل على:

- توفير بيئة مناسبة لجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية.
- رفع مستوى الحماية الاجتماعية لجميع العاملين وفي مختلف القطاعات.
- وضع برامج التدريب والتعليم المستمر والتي من شانها أن تعمل على توفير اليد العاملة المدربة التي تلبي احتياجات أصحاب العمل.
- الحد من النزاعات الفردية والجماعية والإضرابات العمالية.
- المساهمة في رفع السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

وللحوار أهداف، تتحقق كلما كان الحوار صحياً، نذكر منها:

- محاولة فهم الآخرين.
- إقناع الآخرين بوجهة نظر معينة.

- الوصول إلى صيغة من التفاهم والتعايش والتكامل.
- الارتقاء بالوجود البشري عن طريق تبادل وتكامل وتراكم الخبرات.
- إزالة كل أسباب الاختلاف والتناحر والتنافر.
- إشاعة روح البحث عن الحقيقة لإرساء قواعد الحب والمودة.
- تفجير الطاقات الفكرية في بث المعرفة.
- القضاء على روح الفردية والتزمت والانغلاق.
- إزالة مفاهيم الحقيقة المطلقة وإشاعة روح الشراكة في المجتمع.
- الحوار بوابة لتبادل المعرفة بين الحضارات وإزالة نقاط التماس والأزمة.

فوائد الحوار:

1- كسب حب الآخرين والتواصل معهم: والحوار من أهم أدوات التآلف والتحبب وتكوين علاقات طيبة وقوية مع كل المحيطين به في المنزل والمدرسة والعمل.

2- الحوار من أهم وسائل الاتصال والتأثير في الآخرين: حيث الاتصال المباشر المتبادل الذي يحقق سرعة التفاهم ويضمن توصيل القيم وتجلية الحقائق أكثر وأفضل وأسرع من وسائل الاتصال والتأثر الأخرى غير المباشرة مثل: المحاضرة، الخطبة ، التلفزيون، الراديو، ... الخ.

3- الحوار وسيلة للإصلاح بين الناس وإشاعة روح الحب والود بما يحققوه المجتمع وتماسكه ويضمن السلام والأمن الاجتماعي من خلال تقريب وجهات النظر والتفاهم والتنسيق المشترك.

العناصر الرئيسية للحوار الاجتماعي: -

ينظم الحوار الاجتماعي في واقع الحال العلاقة بين أطراف الإنتاج الثلاثة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وهذه العناصر هي: -

1. الحكومات وخاصة عندما تسمح التشريعات الوطنية بانضمام العاملين في جميع المؤسسات إلى المنظمات النقابية.
2. العمال وتمثلهم بطبيعة الحال نقاباتهم العمالية والاتحادات العمالية التي تنتظم هذه النقابات تحت لواءها.
3. أصحاب الأعمال ونقاباتهم إذا كانت التشريعات تسمح بقيام مثل هذه النقابات أو غرف الصناعة والتجارة والاتحادات التي تضم هذه الغرف.

في جانب آخر يمكن بطبيعة الحال أن تشارك بعض مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة بشكل أو بآخر بهذه الأطراف الثلاثة في عملية الحوار الاجتماعي وتنظم التشريعات حجم ومستوى هذه المشاركة ولكنها في كثير من الأحوال ليست بتلك الأهمية ومن الأمثلة على هذه المؤسسات المنظمات النسائية ومنظمات المجتمع المدني ذات العلاقة بالدفاع عن مصالح المواطنين والمستهلكين وغير ذلك.

متطلّبات الحوار الاجتماعي الفعّال:

تُظهر تجارب البلدان بوضوحٍ أنّه لا يمكن الفصل بين الديمقراطية السياسية واقتصاد السوق والثلاثيّة، وأنّه يستحيل تحقيق أيّ من هذه الأهداف من دون الآخرَين.

فالتعاون الثلاثي (كما تراه منظمة العمل الدولية، وخصوصاً في صكوكها المتعلّقة بالتعاون الثلاثي) يتضمّن نوعاً من التوفيق بين المصالح بحيث تجد (الحكومات وأصحاب العمل والعمال)، رغم تعارض مصالحهم، مجالاتٍ مشتركة للتوافق من أجل الحصول على منافع لهم وللمجتمع ككلّ.

ويتمثّل أحد الافتراضات الأساسية الأخرى للتعاون الثلاثي بإقرار الدولة بشرعيّة منظمات العمال وأصحاب العمل وبحرّيتها للدفاع عن مصالح أعضائها عبر ممارسة الحقوق المدَنية والسياسيّة التي تدعم الديمقراطية والحرية النقابية. ومن

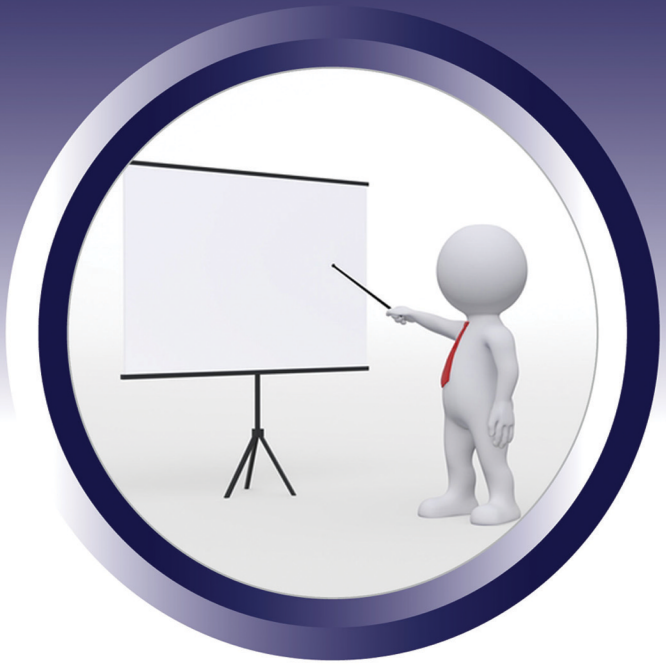
الأمور الأخرى التي لا تقلّ أهميةً، إقرار الدولة بأنّ هذه المجموعات تحمل فكراً بنّاءً تُقدّمه للنقاش الاقتصادي والاجتماعي.

وممّا لا شكّ فيه بأنّ التدابير الثلاثية يمكنها أن تعود بالفائدة المتبادَلة على الحكومات والشركاء الاجتماعيّين، ويجب أن يتمتّع الشركاء كافةً بفرصة الحصول على بعض الفوائد بفعل مشاركتهم في هذه العملية. فالحكومات مثلاً، ورغم أنّها تحتفظ دائماً بسلطة القرار النهائي، قد تجد أنّه من الملائم سياسياً أن تقبل ببعض مطالب العمال أو أصحاب العمل في بعض الشؤون من أجل الفوز بدعمهم فيما يتعلّق بالسياسات غير الشعبيّة.

ولكنّه يتعيّن على الدولة بصفتها صانعة القوانين والساهرة على تطبيقها أن تخلق الظروف التي تؤدّي إلى الحوار الاجتماعي عبر القرارات والتشريعات المتعلّقة بالسياسات. ويتعيّن عليها أيضاً أن تؤسّس بُنى الحوار الاجتماعي والموارد والتسهيلات والمعلومات، بالإضافة إلى تشجيع خلق بيئة وثقافة حوار عبر إيجاد الآليات الفعّالة لتجنّب النزاعات أو لحلّها سلمياً.

وبالنسبة أيضاً إلى أصحاب العمل والعمال، فإنّ الاشتراك في المفاوضات الثلاثية يفتح الباب واسعاً أمام فرص التأثير على سياسات الحكومة في الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، غير أنّه عليهم أن يفهموا ويقبلوا أيضاً أنّ هدف الحوار الاجتماعي لا يقتصر وحسب على تأمين حصّةٍ من منافع الازدهار، بل التوزيع العادل للعبء والتضحيات اللازمة للتنمية.

وتعتمد التدابير الثلاثية الفعّالة بطبيعتها إلى حدٍّ بعيدٍ على الثقة المتبادَلة بين الأطراف، وهذا ما لا يمكن تطويره والحفاظ عليه إلاّ إن احترم الأطراف نتائج عملية التشاور.



الفصل الثالث:

أركان وشروط الحوار الاجتماعي

ضوابط الحوار:

للحوار ضوابط وقواعد على المتحاورين الالتزام بها وعدم الخروج عنها حتى يكون الحوار صحيحاً، ويصل المتحاوران إلى الحق الذي يسعيان له، وبالتي يتحقق هدف الحوار وهي:

أولاً: تحديد المصطلحات قبل الحوار:

إن تحديد المصطلحات المتعلقة بالقضية قبل الحوار لا بد منه كي يفيد في توجيه الحوار نحو أهدافه المرسومة، ولا يحصل سوء فهم من أحد الطرفين وهذه المصطلحات تحدد بحسب المسائل المطروحة سياسية أم اجتماعية أم اقتصادية أم تربوية، مثلا ما المقصود بالتعصب؟ وهل كل تعصب مذموم؟ وما هي العولمة؟ وما المقصود بالتقليد؟ وهل كل تقليد مذموم أم أنه يوجد تقليد مذموم وآخر محمود؟

إن عدم تحديد المصطلحات كثيراً ما يؤدي إلى انقطاع النقاش بسبب الاختلاف في تحديد المصطلح، أو يستمر النقاش ولكن بخطين متوازيين لا يلتقيان على شيء.

ثانياً: ضرورة العلم بالقضية المطروحة للنقاش وتحرير لحل النزاع:

يعتبر العلم بالقضية المطروحة ضرورة، لأن جهل أحد الطرفين بالموضوع يقطع الحوار، ويذهب الوقت سدى ولا يحصل المقصود.

كما أن تحديد محل النزاع قبل الحوار يرشد المتحاورين أثناء الحوار إلى قضية معينة مما يؤدي إلى عدم تشعب الحوار إلى شعب كثيرة قد تؤدي إلى ضياع الهدف وتلاشي الأفكار، وهذا بدوره يؤدي إلى طول الحوار بلا طائل والدوران في حلقة مفرغة.

إن المطلوب هو الوضوح في طرح الأفكار والتدليل عليها سواء كانت القضية سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم إدارية أو غير ذلك، ولن يتحقق هذا الوضوح إلا بالإحاطة بموضوع القضية والوقوف على أدلتها من النصوص وقرائن الواقع، وإلا فإن الكلام يبقى ادعاءً لا دليل عليه ولا قيمة له.

ثالثاً: الاتفاق على الثوابت والمسلمات:

إن من ضوابط الحوار الاتفاق على منطلقات ثابتة وقضايا مسلمة، والتي قد يكون مرجعها أنها عقلية بحتة لا تقبل النقاش عند العقلاء المتجردين كحسن الخلق، وقبح الكذب، وشكر المحسن، ومعاقبة المذنب.

رابعاً: الانطلاق من المتفق عليه للمختلف فيه:

إن بدء الحوار بمواطن الاتفاق طريق إلى كسب الثقة وانتشار روح التفاهم، ويصير به الجوار هادئاً وهادفاً، لأن الحديث عن نقاط الاتفاق وتقريرها يفتح آفاقاً من التلاقي والقبول والإقبال، مما يقلل الجفوة ويردم الهوة، ويجعل فرص الوفاق والنجاح أفضل وأقرب، كما يجعل احتمالات التنازع أقل وأبعد، وذلك نابع من التعاون فيما اتفق عليه، والتناصح فيما اختلف فيه.

إن البداية الهادئة للحوار تسمح بإيجاد جو من التسامح المشجع على الحوار ويكون ببيان القواسم المشتركة المتفق عليها بين الطرفين المتحاورين لتكون منطلقاً لمناقشة المختلف فيه، ومن حسن الحوار إظهار أحد الطرفين موافقته للآخر في بعض ما يوافق عليه، إن إظهار الموافقة هذا يريح الخصم ويوجد أرضية مشتركة لبدء الحوار الناجح.

والحال ينعكس لو استفتح المتحاورون بنقاط الخلاف وموارد النزاع، فذلك يجعل ميدان الحوار ضيقاً وأمده قصيراً، ومن ثم يؤدي إلى تغير القلوب وتشويش الخواطر، ويحمل كل طرف على التحفز في الرد على صاحبه متتبعاً لثغراته وزلاته، ومن ثم ينبري لإبرازها وتضخيمها، ومن ثم يتنافسون في الغلبة أكثر مما يتنافسون في تحقيق الهدف.

خامساً: البعد عن التعميم:

إن التعصب الأعمى، والغلو البعيد عن الإنصاف، يدفعان بعض الناس إلى إصدار الأحكام العامة المطلقة على الخصم دون تمييز بين حالة وحالة أو شخص وآخر، وهذا نوع من الظلم، وعدم الشعور بمسئولية الكلمة، فقد يكون من ينتسبون للرأي الآخر على صواب وعلى صلاح، فيجب التفريق بين الحالات وعدم أخذ الكل بخطأ البعض.

سادساً: التزام طرق الإقناع الصحيحة:

إن المطلوب في الحوار التزام طرق الإقناع السليمة، ويترتب على ذلك:

1-تقديم الأدلة المثبتة أو المرجحة للأمور المدعاة.

2-إثبات صحة النقل للأمور المنقولة المروية.

وهذان الأمران هما المقصودان بالقاعدة المعروفة عند علماء "أدب الحوار والمناظرة" إذ يقولون: "إذا كنت ناقلاً فالصحة أو مدعياً فالدليل".

سابعاً: سلامة كلام المحاور ودليله من التناقض:

ألا يكون في الدعوى أو في الدليل الذي يقدمه المناظر تعارض، أي لا يكون بعض كلامه ينقض بعضه الآخر، فإذا كان كذلك كان كلامه ساقطاً بداهة.

ثامناً: عدم الطعن بأدلة المحاور إلا ضمن الأصول المنطقية:

أو بالقواعد المسلم بها لدى الفريقين المتناظرين، والخروج على هذا الضابط يحول الحوار إلى جدل سفسطائي لا فائدة منه.

تاسعاً: الرضا بالنتائج وقبولها:

لا بد وأن يكون في نهاية الحوار والمناظرة نتائج توصل إليها المتحاوران، والواجب الرضا والقبول بالنتائج، والالتزام الجاد بها، وما يترتب عليها، وإذا لم يتحقق هذا الأصل كان الحوار ضرباً من العبث الذي يتنزه عنه العقلاء.

أركان الحوار:

للحوار ركنان أساسيان لابد من وجودهما حتى تكون محاورة وهما:

موضوع الحوار والمتحاوران.

الركن الأول: موضوع الحوار:

لكي يكون الحوار نافعاً ومثرياً بل جاداً ومستهدفاً إظهار الحق، يحسن أن يختار الموضوع بعناية، وأن يكون المحاور على معرفة بالموضوع، إن عدم العلم بالموضوع ومعرفته يؤدى إلى عدم الفهم أو فهم الموضوع على خلاف المقصود من الدليل أو الحجة، ويستحسن أن يكون موضوع الحوار في:

- مشكلة تتضارب فيها الآراء، ولم ينته فيها أصحاب الآراء إلى رأي حاسم فيكون الحوار بقصد الوصول إلى الرأي الحاسم.
- الحوار حول بعض معوقات العمل لتحليلها والوصول إلى أسلوب للتغلب عليها وإزالتها.
- الحوار حول بعض القوانين التي عليها خلاف من طرفي العملية الإنتاجية.
- الحوار حول أسلوب العمل اللائق والشروط التي تنظم علاقات العمل.

كما أن هناك مواضيع متعددة يدور حولها الحوار كالأخلاق والآداب أو السياسة أو الاقتصاد أو العلاقات الأسرية أو علاقات العمل، بل إن الحوار قد يكون في كل وقت حيث المواضيع الحياتية المتعددة، ولكن المهم أن يكون هناك موضوع معين ومحدد يجرى حوله الحوار.

الركن الثاني: المتحاوران:

قد يكونان شخصين أو فريقين يتحاوران حول موضوع الحوار، وهذا ركن أساسي في الحوار، لأنه لابد من وجود خلاف أو اختلاف حتى يكون هناك حوار، وتتم العملية الحوارية لتصل الى الهدف المرجو، وهذا يرجع إلى نية المتحاورين ومدى صدقهم للوصول إلى الحق، كما ينبغي على المتحاورين أن يكونا على قدر من العلم لأنه لا يقوى كل إنسان على الحوار والجدل.

كما أن هناك أصنافاً ينبغي تجنب مناظرتهم وهم جاهل لا يقر بجهله، ومفرط متعنت، ومعتد لا يحب الإنصاف، ومن هو عادته التسفيه في الكلام.

شروط الحوار الاجتماعي:

من أجل توفير أسس وشروط الحوار الاجتماعي لا بدّ أن ننطلق بداية من تأمين أرضية صلبة لهذا الحوار بدءاً من تطوير تشريعات العمل وتحديثها كي تتوائم مع معايير العمل العربية والدولية.

إذ لا يمكن الحديث عن الحوار الاجتماعي الحقيقي ما لم تتوفّر له الدعائم الأساسية من تشريعات العمل الوطنية وتحديداً الركيزة الأولى والأهم وهي ضمان الحريات النقابية واحترامها، حيث لا يمكن أن يقوم حوار بنّاء بين الحكومات وأصحاب العمل والعمال ما لم تتوفّر لهذه المنظمات النقابية المشروعية التي يقرّها القانون ويعترف بها وتتمتع بالقدر الكافي من الحرية في ممارسة نشاطها النقابي، وذلك من خلال سنّ تشريعات وقوانين عمل وإحداث هياكل فاعلة للحوار.

ومن أجل تشجيع الحوار الثلاثي وتفعيل المفاوضات الجماعية وهي جوهر الحوار الاجتماعي بما يتميّز به من مشاركة فعلية لأطراف الإنتاج في تحديد علاقات العمل القائمة بينهم، ولما لها من انعكاسات إيجابية على تطوير

التشريعات العمالية وتحسين شروط العمل وظروفه والحفاظ على سلامة المناخ الاقتصادي والاجتماعي.

إن مظلة تشريعات عمل واضحة هي شرط أساسي من شروط الحوار الاجتماعي، ذلك أن الحوار الاجتماعي لا يمكن أن يستند فقط على رغبات الأطراف وحسن النوايا أو حل المشكلات الطارئة، بل يجب أن تضمنه التشريعات العمالية الوطنية سواء كانت تلك التشريعات متعلقة بكل طرف على حدة أو بعملية تنظيم الحوار وتحديد أدواته وآلياته وكيفية إدارته. فالمفاوضات الجماعية هي عنصر أساسي من عناصر الحوار الاجتماعي وإذا كانت عملية التفاوض الجماعي غير مضمونة في تشريعات وقوانين العمل فإن الحوار لا يمكن أن يتقدّم ويحقق أهدافه.

كما أن الحوار الاجتماعي الحقيقي يتطلّب وجود أطراف إنتاج حقيقيين متضامنين وموحّدين، فالنقابات العمالية الضعيفة غير الممثلة تمثيلاً فعلياً وصحيحاً للعمال تصبح غير مؤهلة للمشاركة في عملية الحوار، ولا تحظى بالموقع المؤثر والفعال لدى أطراف الإنتاج الآخرين، الدولة وأصحاب العمل، والتي تعتبر العنصر الرئيسي في إدارة الحوار الاجتماعي الذي ينظمه القانون من خلال تشكيل لجان الحوار الخاصة بكل موضوع ، كتحديد الحدّ الأدنى للأجور وزيادة غلاء المعيشة من خلال لجنة ثلاثية متخصّصة كما هو الحال في مصر، حيث يدعى المجلس الأعلى للأجور ليبحث بشكل دوري أو كلّما دعت الحاجة، في نسب غلاء المعيشة وتقلبات الأسعار من أجل تصحيح الأجور وفقاً لزيادة معدلات التضخم.

وبالتالي نستطيع أن نلخص أسس وشروط الحوار الاجتماعي في التالي:

1- وجود منظمات نقابية قوية ومستقلة لممثلي العمال.

2- وجود منظمات نقابية قوية ومستقلة لممثلي أصحاب العمل.

3- اعتراف الحكومات بالدور الهام الذي يمكن ان تقوم به منظمات العمال وأصحاب العمل في التشريعات وكافة القضايا الاقتصادية والاجتماعية

4- وجود إطار تشريعي مناسب لمؤسسات الحوار الاجتماعي وترسيخ مفهوم الحوار على مستوى المؤسسة القطاع والمستوى الوطني

5- عدم وجود شروط مسبقة للحوار

6- عدم التدخل من الحكومات أو السلطات الإدارية في الشؤون الداخلية للمنظمات.

7- احترام الحقوق الأساسية في العمل طبقا لما جاء في إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل الصادر عن منظمة العمل الدولية عام 1998م.

وسوف نتناول بالشرح أهم أسس وشروط الحوار الاجتماعي:

أولا: وجود الأطراف الرئيسيين في الحوار الاجتماعي:

يتطلب قيام الحوار الاجتماعي وجود شركاء اجتماعيين ولا يمكن أن يقوم الحوار الاجتماعي ويتطور بدونهم، ولذلك ورغم أن الحوار الاجتماعي قائم قبل ذلك إلا أنه لم يكن على المستوى المطلوب إما لتجاهل طرف من الأطراف أو لضعف طرف من الأطراف وبالتالي لابد أن تتواجد الأطراف الاجتماعية للتعبير عن نفسها بحرية كاملة حتى يتطور الحوار الاجتماعي.

ثانيا: استقلال الشركاء الاجتماعيين:

يتطلب قيام الحوار الاجتماعي ونجاحه أن تكون الأطراف الاجتماعية مستقلة بالكامل، ومثل هذا الشرط يعتبر أكثر أهمية بالنسبة للنقابات العمالية لأن عدم

استقلالية النقابات، وعدم قدرتها على اتخاذ قرارها بنفسها يفقدها القدرة على ان تكون طرفا فاعلا في عملية الحوار، ويجعلها طرفا تابعا للشركاء الاجتماعيين الآخرين، وعمليا فإن الاستقلالية يفترض أن تتحقق تجاه ثلاثة أطراف رئيسية بنفس القدر وهذه الأطراف بالنسبة للنقابات العمالية هي:

- **الحكومات:** حيث أن التبعية للحكومات تعتبر من أخطر أشكال التبعية وتجعل النقابات العمالية غير قادرة على تأدية دورها الحقيقي، وتزداد أهمية الاستقلالية عن الحكومات بشكل خاص في النقابات العامة للعاملين في القطاع العام والحكومي، حيث يعمل أعضاء النقابات وقادتها في المؤسسات الحكومية.
- **أصحاب العمل:** وتعتبر الاستقلالية عن أصحاب العمل هامة جدا لأن تبعية النقابات العمالية لأصحاب العمل تفقد العمال ونقاباتهم القدرة الحقيقية على اتخاذ القرار وتجعلهم طرفاً تابعاً.
- **الأحزاب السياسية:** حيث تنتشر ظاهرة تبعية بعض النقابات والاتحادات العمالية للأحزاب في العديد من الدول والمجتمعات، وذلك في الدول المتقدمة والصناعية التي تتبع فيها بعض الاتحادات العمالية الأحزاب، وهذه الظاهرة موجودة في الدول النامية أيضا ولكن بصورة مختلفة إذ أن قيادات هذه النقابات تابعة لأحزاب سياسية، وبالتالي تكون كل توجهاتها لهذه الأحزاب، وتسخر من أجل ذلك النقابات لتعمل لصالح هذه الأحزاب وتعتبر استقلالية النقابات العمالية أو نقابات أصحاب العمل عن هذه الأحزاب الأساس الموضوعي للقدرة على الحوار الاجتماعي البناء والمجدي.

ثالثا: توفر المناخ الديمقراطي:

الحوار الاجتماعي يتطلب وجود مناخ ديموقراطي وعملياً فإن هذا المناخ يعتبر شرطا أساسيا من شروط قيام حوار اجتماعي فاعل حيث لا مجال في ظروف عدم احترام الحريات النقابية أو عدم احترام القانون ان يقوم مثل هذا الحوار.

رابعاً: وجود مظلة تشريعية واضحة:

حيث ان هذه المظلة هي شرط أساسي من شروط الحوار الاجتماعي وبطبيعة الحال فإن الحوار لا يمكن ان يستند فقط إلى رغبة الأطراف والشركاء الاجتماعيين في مثل هذا الحوار فقط بل يجب أن تضمن التشريعات المختلفة ذلك سواء كانت تلك التشريعات متعلقة بعمل كل طرف اجتماعي على حده، أو متعلقة بتنظيم عملية الحوار وتحديد أدواتها وآلياتها وكيفية إدارتها.

خامساَ: توفر عنصر وآليات التفاوض الجماعي:

المفاوضة الجماعية عنصر أساس من عناصر الحوار الاجتماعي وإذا كانت عملية المفاوضة الجماعية غير مضمونة في التشريعات العمالية والتشريعات السياسية، فإن الحوار لا يمكن أن يقوم ولا أن ينجح بدون وجود مفاوضة جماعية.

سادسا: قوة الشركاء الاجتماعيين:

الحوار الاجتماعي الحقيقي يتطلب وجود شركاء اجتماعيين أقوياء فالنقابات العمالية الضعيفة وغير القادرة على العمل وغير الممثلة تمثيلا حقيقيا للعمال او تلك التي لا تعكس حجما كافيا من العضوية، وكذلك نقابات أصحاب العمل، تعتبر فاقدة لأهم المتطلبات التي تؤهلها لإدارة عملية الحوار وكذلك فإنها لا تحظى بالاهتمام الكافي من قبل السلطة التنفيذية التي تعتبر عنصرا رئيسا من عناصر إدارة الحوار الاجتماعي.

شروط الحوار الجيد:

للحوار شروط ينبغي على كل محاور معرفتها لكي يتحقق الهدف من الحوار، والشروط هي:

1- وجود الرؤية الواضحة عند المتحاورين (حسن الفهم).

2- أن يكون المتحاوران على معرفة وعلم بالموضوع الذي يتنازعان فيه حتى يتكلم كل منهما ضمن هذا الموضوع، ولا يكون كلامهم عشوائياً بل ضمن قواعد وضوابط الحوار.

3- أن يكون الموضوع مما يجوز أن تجرى فيه المناظرة ضمن قواعد الحوار وضوابطه، فالبديهيات الجلية لا تجرى فيها مناظرة أو حوار أصلاً، لأنها من الأمور المعلومة التي يعتبر الخوض فيها لا حاجة له.

4- عدم الانتقال من فكرة إلى أخرى في الحوار نفسه قبل الانتهاء من الفكرة الأولى (الحوار الهادئ المنظم).

5- الحفاظ على الهدف الاستراتيجي، فينبغي أن نميز بين الهدف المرحلي والرئيسي حتى لا نضيع في متاهات تبعد عن الهدف المنشود.

6- أن يكون محاورك عالماً بأصول الحوار، يساويك في الفهم والإدراك، أو يقارب

7- البعد عن الانفعال فهو يشوش الأفكار، والبعد عن الإساءات التي تضعف الموقف وتقلبه رأساً على عقب.

8- العلم بأدب الحوار والمناظرة والتقليد بها حتى لا يتحول الحوار إلى مباراة بعيدة عن الوصول الى الحقيقة، أو مشاحنة تفسد القلوب وتهيج النفوس.

9-أن تتصور الطريق الموصل إلى الهدف بسبله العريضة والضيقة والعامّة.

10-البعد عن الاستطراد، فهو يعرقل الوصول إلى الهدف أو يؤخره.

11-النباهة والتصرف الحكيم يفيدان صاحبهما جدا حين يحدث طارئ.

الفصل الرابع:

أشكال وأنواع ومستويات الحوار الاجتماعي

أشكال وأنواع الحوار الاجتماعي:

يخطئ البعض حين يقصر مفهوم الحوار على الحديث الشفوي بين شخصين أو أكثر، فالحقيقة أن الحوار وخاصة في وقتنا الحاضر أصبح أكثر تنوعا من حصره في ذلك المربع الضيق فمن أشكال الحوارات:

1- الحوار الشفهي:

وهو القائم على أساس تبادل أطراف الحديث بين فردين أو أكثر. ويرتكز الحوار الشفهي على محاولة إزالة اللبس والغموض بين الطرفين حول قضية ما، وتعتبر الحوارات الشفهية من أكثر أدوات الحوار رواجاً وتأثيراً في كافة القضايا.

2- الحوار بالقلم:

الحوار الموثق بالكتابة بين طرفين من أهم الحوارات العلمية الذي غالباً ما يدور على مستوى العلماء والمفكرين والمثقفين والشعراء، ويتميز الحوار التحريري بتوثيق الحوار مما يضمن حفظه ودوامه وتوسيع دائرة المستفيدين منه ودفعه في نقل المصادر والاستناد إلى الأدلة العلمية إذا كان هذا الحوار في إطار الحوار العلمي لا الجدل.

3- الحوار بالإنصات:

يعد من أهم أدوات الحوار الناجحة والمؤثرة والصمت يعني الإنصات الواعي.

ومما سبق يمكن القول أن من أشكال الحوار الاجتماعي ما يلي:

1- الحوار الاعتيادي بين شخصين أو أكثر حول موضوع ما، سواء كان هذا الموضوع في الشأن العام أو قضية خاصة.

2- الحديث في المؤتمرات والندوات الحوارية بمختلف أسمائها وأشكالها.

3- المناظرات حول قضايا ما.

4- الحوارات المكتوبة وليست المنطوقة مثل تلك التي تحدث في منتديات الانترنت وكذلك المدونات والمقالات وغيرها من طرح الرؤى والأفكار ومن ثم الرد عليها كتابيا.

5- البرامج الحوارية المسموع منها والمرئي وخاصة في عصر الفضائيات.

6- النقاشات في ورش أو لجان العمل حول قرارات ما ستتخذ لتسيير العمل أو حلول لمشكلة ما أو رؤى استراتيجية للمؤسسة.

7- الحوار الثلاثي بين أطراف العمل الثلاثة (أصحاب الأعمال والحكومة وممثلي العمال). وهذا ما سوف نركز عليه.

أشكال الحوار الاجتماعي والثلاثية:

يأخذ الحوار الاجتماعي من خلال عملية التطبيق أشكالا مختلفة وله بطبيعة الحال مستويات متعددة، ومع الأخذ بعين الاعتبار عدم إسقاط صفة الثلاثية عن الحوار الاجتماعي وتطوره، إلا أن الحوار الاجتماعي يمكن أن يأخذ أشكالا مختلفة على مستوى العلاقات بين الأطراف الثلاثة وهذه الأشكال يمكن أن تأخذ اتجاهين رئيسين وهما: -

الاتجاه الأفقي:

حيث يمكن أن يأخذ الحوار شكل مشاورات ومفاوضات ثنائية مع إشراف أو إطلاع الطرف الثالث ومن الأمثلة على هذا الشكل المفاوضات بين أصحاب العمل والعمال وإذا تم الاتفاق يتم توثيقه في القوى العاملة مباشرة. وبين الحكومات ومنظمات أصحاب العمل، وبين الحكومات وممثلي العمال.

الاتجاه العمودي:

والذي يلتزم بالثلاثية وينطلق هذه الحوار ليأخذ مستويات عديدة حيث يمكن أن يقوم على مستوى المنشأة أو النقابة الواحدة بمشاركة حكومية أو على مستوى

الصناعة أو على مستوى الوطن من خلال اللجان الثلاثية في وزارة القوى العاملة على سبيل المثال، أو المجالس الاقتصادية والاجتماعية التي قامت في الدول الأوروبية منذ منتصف القرن الماضي، أو المجالس التي قامت في بعض الدول العربية ولا تزال غير منتشرة بشكل كبير، كما هو المجلس الاقتصادي الاجتماعي الاستشاري وسوف نستعرض هذه الأشكال بالتفصيل.

- **الثلاثية والثنائية**
- **المفاوضات الجماعية**
- **الاستشارة وتبادل المعلومات**
- **المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي**

أ ـ الثلاثية: التعاون الثلاثي يمكن تعريفه بأنه: "كل المفاوضات بين الحكومات ومنظمات أصحاب العمل وممثلي العمال المتعلقة بصياغة وتطبيق السياسة الاقتصادية والاجتماعية. (إذن مجالها هو الاقتصاد الوطني الكلى).

الثنائية: المفاوضات بين أصحاب العمل وممثلي العمال وغالبا ما تتم هذه المفاوضات داخل المنشأة في حالة وجود ثقة متبادلة بين الطرفين حول تحسين شروط وظروف العمل وأيضا تشمل الحكومة والنقابات.

ب ـ المفاوضة الجماعية:

الاتفاقية رقم 154 هي الأكثر انتشارا وإلزامية.

- تتم بين صاحب العمل أو مجموعة من أصحاب العمل أو منظمة أو عدة منظمات أصحاب العمل من جهة، وبين منظمة عمالية أو عدة منظمات من جهة أخرى.

- تتم على مستويات عدة، سواء في وحدة إنتاجية لمؤسسة ما، أو على مستوى كل المؤسسة، أو كذلك على مستوى القطاع أو المنطقة أو على المستوى الوطني

أو حتى الدولي (الشركات المتعددة الجنسيات) (تبقى تخص المستوى الجزئي أي المؤسسة).

المفاوضة الجماعية لها مهمة مزدوجة:

-تحديد الأجور وظروف العمل عبر مفاوضات حرة بين الطرفين المستقلين.

-تسمح للطرفين بتحديد عبر اتفاق موقّع القواعد التي تسيّر علاقة العمل.

ج ـ المشاورة:

هي عملية تتطلب التزام الأطراف، عبر تبادل الآراء ووجهات النظر، الخوض في حوار أعمق في إطار الثنائية أو الثلاثية للوصول الى اتفاقيات.

بعض اللقاءات هذه لها دور استشاري فقط.

د ـ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي:

هو إطار آخر للحوار والتشاور الاقتصادي والاجتماعي ذو الطابع الاستشاري وذلك بحكم تركيبته المتعددة الأطراف (الحكومة، أصحاب العمل، النقابات، المجتمع المدني، الجامعيين والباحثين.)

وهناك أنواع عديدة للحوار ومنها: ـ

1- حوار إقناعي بفكرة أو معتقد:

هو ما يرد في الكتاب العزيز أو السنة المطهرة في أمور متعددة ويقصد من ورائه الإقناع بالحجة والبرهان العقلي أو الشرعي لفكره أو مسألة من الشرع.

2- حوار تعليمي تعلمي:

ما يقوم به المعلم من تعليم طلابه على التعلم عن طريق الحوار والمناظرة وتكون وظيفة المعلم مشاركة لا ملقن.

3- حوار استطلاعي فضولي:

يقصد به معرفة ما عند الطرف الأخر من معلومات والأفكار لا طلبا للحق والصواب في مسألة معينة.

4-حوار جدلي عقيم:

عندما يخرج الحوار عن آدابه ومساره الصحيح أو يكون هدف إفحام الخصم والتغلب عليه أو التعصب للرأي وليس المقصود الوصول للحق.

5- حوار اجتماعي:

يكون الحوار لأمر اجتماعي أو دنيوي للتوصل من خلاله لاتفاق على رأى لمسألة مشتركة وهو خارج الحوار العلمي ويشجع هذا النوع لبناء المجتمع.

معايير اختلاف الحوار:

أولا: معيار عدد المشاركين في الحوار:

- **الحوار الذاتي:**

حوار يجريه الإنسان مع ذاته، يتمثل في التأمل والتفكير وفى حالة كون هذا الحوار صحياً فإنه يتم بين مستويات النفس المختلفة في تناغم وتصالح دون إلغاء أو إنكار أو تشويه والحوار الذاتي هو المدخل الطبيعي للحوار مع الآخرين.

- **الحوار بين شخصين:**

حوار يجريه شخص مع شخص آخر وهو النوع الأكثر شيوعا في الحياة.

-الحوار الأفقي (مع الناس): وهو ينقسم إلى قسمين:

أ- حوار بين أفراد المجتمع الواحد الذين يشتركون في المعتقدات والقيم والمفاهيم، وهذا الحوار يقوم على مبدأ "نصف رأيك عند أخيك" ومبدأ " التعاون في الاتفاق والأعذار في الاختلاف ".

ب- حوار بين المجتمعات المتباينة في المعتقدات والقيم والمفاهيم وهذا الحوار يجري وفق مبدأ التعايش بهدف تنمية عوامل الخير، والاشتراك (رغم الاختلاف) في إعمار الكون.

- **الحوار الرأسي (مع الله):**

وتختلف طبيعة هذا الحوار عن المستويين السابقين حيث يتوجه الإنسان نحو ربه بالدعاء والاستغفار وطلب العون ويتلقى منه سبحانه إجابة الدعاء والمغفرة والمساعدة. وهذا لمستوى إذا كان نشطاً وإيجابياً فإنه يحدث حالة من التوازن والتناسق في المستويين السابقين (أي في حوار الإنسان مع نفسه وحواره مع الآخرين).

- **حوار المجموعات:**

حوار يجرى بين مجموعات مختلفة أو داخل هذه المجموعات سواء كانت صغيرة أو كبيرة نسبيا، متجانسة في داخلها، مختلف بعضها عن بعض.

- **الحوار الوطني:**

حوار يجرى بين ممثلي التيارات الفكرية والثقافية والنخب الوطنية على مستوى الأوطان وحينئذ تصبح قضايا الوطن وهمومه وشجونه هي موضوعات هذا الحوار.

- **الحوار الأممي:**

حوار يتم بين الأمم والشعوب على مستوى العالم ومن أمثلته حوار الثقافات وحوار الحضارات أو حوار الأديان.

ثانياً: معيار موضوع الحوار:

وفقا لهذا المعيار ينقسم الحوار وفقا لمضمونه الغالب ومحتواه، فهناك الحوار السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، الأدبي، الديني... الخ.

ثالثاً: معيار الإعداد للحوار:

وفقا لهذا المعيار ينقسم الحوار الى نوعين:

- الحوار العفوي العارض: حوار غير مخطط له ومن نماذجه الحوارات التي تقع بدون إعداد مسبق بين الناس في الحياة اليومية.
- الحوار المقصود المخطط: حيث يخطط له وتحدد أطرافه ومكانه وزمانه وأهدافه التي يسعى كل طرف لتحقيقها.

رابعا: معيار رسمية الحوار:

الحوار الرسمي:

يتم في أطر رسمية من حيث مكانه وطبيعة أطرافه وموضوعاته وأهدافه وحدوده الزمنية، كالحوار التفاوضي وكذلك الحوارات التي تقع في إطار العمل بحكم وظائف المتحاورين وأوضاعهم الرسمية وعلاقتهم ببعض.

الحوار غير الرسمي:

حوار يجري في الحياة العادية بين الزملاء والأصدقاء والأقارب والجيران بعيدا عن وظائفهم الرسمية.

خامساً: الحوار وفقاً لصورته العامة وينقسم الى:

الحوار الإيجابي:

وهو الحوار الموضوعي الذي يرى الحسنات والسلبيات في ذات الوقت، ويرى العقبات وإمكانات التغلب عليها. وهو حوار متكافئ يعطي كلا الطرفين فرصة

التعبير وإبداء الرأي، ويحترم الرأي الآخر ويعرف حتمية الخلاف في الرأي بين البشر وآداب الخلاف وتقبله.

الحوار السلبي:

وهو الحوار الذي يفتقد آداب الحوار وضوابطه وينعدم فيه الاحترام بين الأطراف ويكون أشبه بالخصومة منه بالمحاورة المفيدة. والذي يعتمد على الجدل، أو التسلط أو إلغاء الآخر وتهميشه وتجاهله.

سادساً: الحوار من حيث الشكل وينقسم الى:

1- حوار هادئ عقلاني مبدئي.

2- حوار متشنج يعتمد على الصراخ.

سابعاً: الحوار من حيث المضمون وينقسم الى:

1- الحوار المتفتح، وعكسه المتزمت وهو القائم على المهاترة.

2- حوار العلماء وحوار طلاب الشهرة، وفرق كبير بينهما.

وينتج من حوار العلماء فوائد للناس لأنه يقوم على احترام الذات والآخرين وتقبل الرأي الآخر ما دام لا يمس الثوابت في العقيدة، والإدراك أن للحوار هدفًا يراد تحقيقه بعكس حوار طلاب الشهرة الذين يريدون الانتصار للذات.

ثامناً: الحوار من منظور الأشخاص وينقسم الى:

1- الحوار بين العاقل والجاهل فلابد من حلم العاقل ليعلّم الجاهل.

2- الحوار بين الشيوخ والشباب، فينبغي مراعاة المراحل العمرية، واختلاف الأعراف، والعلاقة بين خبرة الحياة عند الشيوخ، وجدة علم الشباب.

3- الحوار بين المتخصصين وغير المتخصصين.

4- الحوار بين الحاكم والمحكوم، وينبغي فيه احترام عقول الآخرين، واحترام قدر الحكام دون التنازل عن الموضوعية وإخلاص النصيحة بين الطرفين.

مستويات الحوار الاجتماعي:

قد يأخذ الحوار الاجتماعي شكل مشاورات أو مفاوضات ثنائية أو ثلاثية، يمكن أن يتم على مستوى المؤسسة أو المصنع أو القطاع الصناعي بأكمله، أو على المستوى الإقليمي أو حتى الدولي، وغالباً ما تحدد المواضيع المطروحة للبحث المستوى الأنسب للحوار من أجل التوصل إلى نتائج أكثر فعالية، ويمكن الإشارة إلى ذلك على النحو التالي:

- **الحوار على مستوى المؤسسة أو الصناعة:**

يتخذ الحوار شكل المفاوضة الجماعية أو الثنائية بين ممثلي العمال وأصحاب العمل ومن شان هذه العملية أن تؤدي إلى عقد اتفاق يحدد ظروف العمل والأجور لفترة محدودة من الزمن.

- **الحوار على المستوى الوطني:**

في كثير من البلدان تمثل الهيئات الثلاثية الوطنية الآليات التقليدية للحوار الاجتماعي والتوافق وخاصة في الدول الأوروبية وفي بعض مناطق العالم كأميركا اللاتينية مثلاً، غير أن هذا الوضع يختلف من دولة لأخرى ونجد أن هناك تنوعاً في النظم فبعضها نظامي والبعض الآخر غير نظامي وبعضها له صلاحيات محدودة بينما يلعب البعض الآخر دوراً واسعاً في المسائل الاجتماعية والاقتصادية.

- **الحوار على المستويان الإقليمي وشبه الإقليمي:**

كما هو معروف فإن التكامل الإقليمي وشبه الإقليمي هو مثار بحث وخاصة عند صياغة سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية وقد اعتبر هذا التكامل بداية للاستفادة من إيجابيات الاقتصاديات الكبرى وجني الفوائد الناجمة عن حماية الأسواق المحلية، وانتقل هذا التكامل مع بداية التسعينات إلى نوع من

التكامل الدولي وركز على مسائل رفع الضوابط عن الاقتصاد انعكاسات تحرير التجارة، وينظر الداعون في هذا الإطار إلى أن هذا التكامل يوفر مزايا الاقتصادي الأكثر حجماً ومستويات عالية من التخصص بينما يخشى الناقدون لهذه العملية إلى تخلي الدولة عن استقلاليتها في إعداد السياسات مما قد يسفر عن خسارة وظائف كثيرة وتدهور شروط العمل وانحسار الحماية الاجتماعية.

- **الحوار على المستوى الدولي:**

توفر منظمة العمل الدولية منتدى للتشاور والنقاش الثلاثي بشكل سنوي وفى هذا المنتدى تلتقي المنظمات الوطنية والدولية للنقابات العمالية والمنظمات الوطنية والدولية لأصحاب العمل بممثلي الحكومات لصياغة معايير العمل الدولية ولتحقيق الأهداف التي ينص عليها دستور منظمة العمل الدولية.

وحددت المعايير الدولية ثلاث مستويات للتشاور والحوار الاجتماعي وهي:

- مستوى المؤسسة
- مستوى الصناعة أو المهنة
- المستوى الوطني.

أولاً: على مستوى المؤسسة:

وردت المعايير الدولية الخاصة بهذا المستوى من الاستشارة في ثلاث توصيات أصدرتها منظمة العمل الدولية وهي:

أ- التوصية رقم 94 بشأن التشاور والتعاون بين أصحاب العمل والعمال على مستوى المؤسسة، وأهم ما ورد فيها:

- ضرورة اتخاذ خطوات مناسبة لتهيئة الفرص للتشاور والتعاون بين أصحاب العمل والعمال في المؤسسة في المسائل ذات الأهمية المشتركة والتي لا تدخل في إطار إجراءات التفاوض الجماعي.

- أن يتم التشاور إما اختيارياً باتفاق الأطراف المعنية أو بموجب القوانين والأنظمة التي تصدر لغايات إنشاء هيئات التشاور وتحديد نطاق عملها واختصاصاتها وتشكيلها وكيفية أداء مهامها.
- تشمل مواضيع التشاور ما يتعلق بالحياة اليومية للمؤسسة والعاملين فيها والمشكلات التي قد تشوب العلاقة بين المؤسسة وعمالها وما يتطلبه ذلك من خدمات ومعالجات توفق بين مصالح الطرفين.

ب- التوصية رقم 129 بشأن الاتصالات بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة، وأهم ما ورد فيها:

- ضرورة أن يقر كل من العمال وأصحاب العمل وممثلي كل منهم بأهمية إيجاد جو من التفاهم والثقة المتبادلة في المؤسسة باعتبار أن ذلك يحقق مصلحة العمال وفاعلية المؤسسة.
- أن تحقيق جو التفاهم والثقة يتم عن طريق الإعلان وتبادل البيانات والمعلومات بموضوعية حول مختلف أوجه شؤون المؤسسة والأحوال الاجتماعية للعاملين فيها.
- ضرورة كفالة إتمام التشاور وتبادل البيانات قبل اتخاذ الإدارة لقراراتها ذات الأهمية الكبرى بشرط ألا يكون في هذا التبادل ما يضر بمصلحة أي من الطرفين.

جـ- التوصية رقم 130 بشأن فحص الشكاوى في المؤسسة بغية تسويتها، وأهم ما ورد فيها:

- ضرورة إتباع الأسلوبين الوقائي والعلاجي بخصوص شكاوى العمال التي لا تدخل في إطار المطالب الجماعية.

- أن يتمثل الأسلوب الوقائي بوضع سياسة راسخة لشؤون الأفراد في المؤسسة تضع في اعتبارها وتقديرها حقوق ومصالح العمال.
- أن يتمثل الأسلوب العلاجي في السعي لتسوية شكاوى العمل داخل المؤسسة نفسها وفق إجراءات فعالة ودون أن يحدد ذلك من حق العامل في التقدم بشكواه إلى السلطات المختصة الإدارية أو القضائية مباشرة.
- أن يتم وضع وتنفيذ الإجراءات الخاصة بالشكاوى في المؤسسة بشكل مشترك بين العمال وأصحاب العمل.

ثانياً: على مستوى الصناعة أو المهنة:

- التوصية رقم 113 بشأن التشاور والتعاون بين السلطات العامة ومنظمات أصحاب العمل والعمال على مستوى الصناعة والمستوى المهني، وأهم ما فيها:
- وجوب اتخاذ التدابير الملائمة للظروف الوطنية لتشجيع التشاور والتعاون الفعال على مستوى الصناعة والمستوى الوطني بين السلطات العامة ومنظمات أصحاب العمل والعمال وكذلك بين كل من منظمات أصحاب العمل والعمال.
- أن يستهدف هذا التشاور والتعاون تشجيع التفاهم المتبادل وحسن العلاقة بين الأطراف الثلاثة، وكذلك بين طرفي العمال وأصحاب العمل للنهوض بالاقتصاد وبتحسين شروط العمل ورفع مستوى المعيشة.

وقد تم تعزيز هذه المبادئ بالاتفاقية رقم 150 بشأن إدارة العمل التي أكدت في هذا المجال على:

-على الدولة اتخاذ الترتيبات المناسبة للظروف الوطنية لتكفل قيام هذه المشاورات والتعاون والمفاوضات بين الأطراف الثلاثة أو بين ممثلي العمال وأصحاب العمل.

-من الممكن اتخاذ هذه الترتيبات على مستوى قطاعات النشاط الاقتصادي.

-إتاحة الخدمات لأصحاب العمل والعمال ومنظماتهم بموجب القوانين أو اللوائح أو الممارسات الوطنية بقصد تشجيع قيام هذا التشاور والتعاون.

ثالثاً: على المستوى الوطني:

تمت معالجة شؤونه في معايير العمل الدولية من خلال عدد من المواثيق أهمها:

الاتفاقية رقم (150) بشأن إدارة العمل، وورد فيها:

-أن على الدولة اتخاذ الترتيبات المناسبة للظروف الوطنية لتكفل قيام مشاورات وتعاون ومفاوضات بين السلطات العامة والمنظمات الأكثر تمثيلاً لأصحاب العمل والعمال.

-أن تتخذ هذه الترتيبات على المستوى الوطني والإقليمي والمحلي وعلى مستوى القطاعات الاقتصادية.

-إتاحة الخدمات لأصحاب العمل والعمال التي تساعد على تشجيع قيام تشاور وتعاون فعالين بين الأطراف الثلاث وكذلك بين طرفي العمال وأصحاب العمل.

ب- الاتفاقية رقم (144) بشأن المشاورات الثلاثية لتعزيز تطبيق معايير العمل الدولية، وأهم ما ورد فيها:

الالتزام بإجراء مشاورات فعالة بين ممثلي الحكومات وممثلي كل من أصحاب العمل والعمال بشأن معايير العمل الدولية.

أن تحدد الإجراءات اللازمة للمشاورات بعد التشاور مع منظمات أصحاب العمل والعمال.

أن تجري المشاورات مرة كل سنة على الأقل.

جـ- التوصية رقم 113 بشأن التشاور والتعاون بين السلطات العامة ومنظمات أصحاب العمل والعمال على مستوى الصناعة والمستوى المهني، وورد فيها:

يجب أن يستهدف التشاور والتعاون لتحقيق التقدير المشترك من منظمات العمال وأصحاب العمل في المسائل ذات الأهمية المشتركة للوصول إلى حلول متفق عليها.

ضمان إطلاع السلطات العامة على وجهة نظر هذه المنظمات وتعاونهم في مجالات إعداد التشريعات التي تؤثر في مصالحهم وتطبيقها، وفي تشكيل وإدارة الهيئات الوطنية التي يعهد إليها تنظيم المواضيع ذات العلاقة بالعمل من مختلف جوانبه، ووضع وتنفيذ المشاريع الخاصة بالتنمية الاجتماعية.

أن يتم تحقيق هذا التشاور إما اختيارياً بإدارة الأطراف نفسها أو بتشجيع من السلطة العامة أو بموجب القوانين والأنظمة، أو بجميع هذه الوسائل.

الفصل الخامس:

ايجابيات وسلبيات الحوار الاجتماعي

أولا: ايجابيات الحوار الاجتماعي:

مقدمة:

تتجلى أخلاق الإنسان وتظهر حقيقتها بالحوار، لأن هناك مجموعة من الأخلاق تظهر وتتضح أثناء الحوار، فسلامة النية أو فساد الطوية يظهر بالحوار، كذلك سلامة المعتقد أو فساده، إلى جانب عفة اللسان أو بذاءته، والتسامح أو التعصب للرأي، والتثبت أو التسرع في إصدار الأحكام، والرفق أو الشدة، والحلم أو الغضب، وقبل كل شيء إبراز علم المحاور أو جهله.

أسباب نجاح الحوار:

يؤكد المهتمون بالحوار بأن من أهم أسباب نجاح الحوار يعود إلى إدراك المحاورين إلى آداب الحوار وإلى فنياته الموصلة إلى الهدف، ومن أهم آداب الحوار أن يكون المحاور حاضر الذهن مركزاً في الطرح وألا يقاطع الطرف الآخر، ولا يرفع صوته، وأن يحسن النية بالطرف الآخر، ولا يظهر الظن السيئ به لأنه حضر لكي يطرح رأيه للوصول إلى الحقيقة.

ويجب أن يحدد الموضوع مسبقاً بين المتحاورين لكي يسهل التركيز في الطرح للوصول إلى النتيجة الإيجابية، وان يركز المتحاور على موضوع الحوار وليس صاحب الحوار، من أجل أن يكون الحوار موضوعيا ومحققا للهدف، وليس من أجل تحقيق انتصار شخصي للطرف الآخر، وأن يستخدم الكلمات الجيدة بين المتحاورين، والتحلي بالشجاعة في تقبل الرأي الآخر، وعدم الإساءة للآخرين بالعبارات أو الإشارات.

وتعد الحوارات ناجحة عندما يؤكد المحاور على تقنيات الحوار الناجحة وتتمثل في التركيز على استخدام الأرقام والإحصائيات الدقيقة والحديثة واستخدام

الرسوم البيانية التي تحدد تسلسل الموضوع وتفاعلاته، وأن يكون لديه مؤشرات مهمة في طرحه لبعض المواضيع، وذلك من خلال استقرائه للموضوع.

ويجب أن يقلل المحاور من الانطباعات الشخصية في حديثه وحواره، وتعد فنية مهارة الاستماع مؤشرا رائعا لاستمرار الحوار والوصول للهدف كما ان تحديد موضوع الحوار والهدف منه مؤشر لإصدار الحكم على نجاح الحوار.

خصائص الحوار الإيجابي:

وبما أن الحوار عملية تبادلية بين طرفين أو أكثر، وهو يتم من خلال عمليتين أساسيتين هما الإرسال والاستقبال إذن فلنحاول الآن أن نرى كيف يمكن أن يتم الحوار بشكل فعال من خلال تحسين كفاءة الاستقبال (الاستماع) والإرسال (التحدث).

1. الاستقبال (أدب الاستماع):

إن أهم شروط الحوار الناجح مع الآخرين حسن الاستماع والفهم لما يصدر عنهم، وهذا الاستماع الجيد يعطى فائدة مزدوجة للطرفين، فبالنسبة للمتحدث يشعر بارتياح واطمئنان حيث يجد أن الطرف الأخر يحسن الإصغاء له ويعي ما يقوله، وهذا يعطى فرصة لدوام الحوار والتواصل بشكل جيد وسلس، وبالنسبة للمستمع فإن إنصاته وفهمه الجيد لما يقوله المتحدث يعطيه قدراً من المعلومات وإلماماً بالموضوع يسمح له بالرد المناسب والحوار المناسب.

2. الإرسال (أدب التحدث):

حين يتحدث شخص أمام الناس بهدف توصيل رسالة أو مفهوم معين فعليه أن يضع في الاعتبار الأشياء التالية:

شكل المتحدث ومظهره:

- يستحب أن يكون المتحدث حسن الشكل، حسن المظهر، مهندم الثياب، وأن يخلو من الأشياء الصارخة والملفتة للنظر حتى لا يشتت انتباه المستمع.
- يجب أن يقبل المتحدث بوجهه نحو المستمع (أو المستمعين).
- يتأكد المتحدث قبل وأثناء وبعد الحديث أن أعضاء جسمه في حالة استرخاء وفى وضع مريح، فلا يأخذ أوضاعاً تؤدى إلى التوتر العصبي أو العضلي، أو تثير دهشة أو سخرية المستمع.
- يحرص المتحدث على عدم المبالغة في إظهار الانفعال إلا لضرورة (كأن يثير حماساً معيناً في موقف يستدعى الحماس)، وألا يبالغ في حركات يديه أو جسمه أثناء التحدث.
- التوسط في سرعة السرد فلا يكون بالبطيء الممل ولا بالسريع المخل.

مضمون الحديث:

إن لمضمون الحديث أثراً هاماً وعليه يتوقف مسار الحوار والمناقشة، فإذا كان مضمون الحديث ومحتواه جذاباً ومريحاً للمستمع استمر الحوار البناء وآتى التواصل ثمرته، أما إذا كان محتواه غير ذلك فإن الحوار يصبح دفاعياً أو هجومياً وتكون نتيجته سلبية على الطرفين.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

1- تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أنّ من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.

2- الاستعداد النفسي والعقلي لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبّل الآخر، وعدم تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف

المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل، وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة، ودماثة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

3-عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه.

4-محاورة شخص واحد في كل مرّة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.

5-على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء وبرضى تام، وأن يراعى درجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية.

ما هي نتائج الحوار الاجتماعي:

1- في حال تبادل المعلومات:

- تعزيز الثقة بين أطراف الإنتاج.
- تقريب وجهات النظر.
- تطوير الاستعداد للدخول في أشكال حوار أكثر جدية.

2- في حال المشاورات:

- التأثير على أصحاب القرار بهدف التطوير الإيجابي للتشريعات أو لتحسين ظروف وشروط العمل في إطار تحقيق النجاعة الاقتصادية المبنية على العدالة الاجتماعية.

3- في حال المفاوضة:

- الوصول إلى عقود عمل جماعية تحسن من ظروف وشروط العمل من جهة وترفع من إنتاجية العمل وتحسن من القدرات التنافسية للمؤسسات ولاقتصاد البلد بشكل عام.

آداب الحوار:

كيف تكون متحدثاً لبقاً؟ ومستمعاً مثالياً؟

نعم فنحن نفتقد لمثل هذه المهارات السلوكية التي تجعلنا أناساً نرقى بأنفسنا عن توافه الأمور، فمهارة الاستماع إحدى أهم الوسائل التي تعيننا على تفهم الأمور ووضوحها وقليل من الناس من تراهم يفسحون المجال لمحدثهم حتى يوضح وجهة نظره كاملة.

وتتلخص آداب الحوار فيما يلي:

1- احترام شخصية المحاور، وملاطفة المحاور، وألا نستهين به لان الاستهانة تضعف الحجة وتثير الخصم، كذلك يجب الانتباه له.

2- المرونة في الحوار وعدم التشنج، فينبغي مقابلة الفكرة بفكرة تصححها أو تكملها، وقبول الاختلاف.

3- حسن الكلام ويكون:

- بالتعبير بلغة بسيطة غير ملتبسة ولا غامضة وحقيقية.
- ومن حسن الكلام الرفق في الكلام.
- التأدب في الخطاب.
- البعد عن اللغو، لأنه لا يثري المحاورة.
- ومن حسن الكلام في الحوار توضيح المضمون باستخدام ما يفهم من التعابير دون تكلف.

4- الموضوعية في الحوار، من خلال إتباع المنهج العلمي، والحجة الصحيحة، وقبول الرأي الآخر إذا كان مقنعًا، والاعتراف للآخر بالسبق في بعض الجوانب التي لا يسع العاقل إنكارها، والحكم إلى المنطق السليم.

5- حسن الصمت والإصغاء في الحوار لان الصمت إجراء إيجابي.

أثار الحوار في ترابط المجتمع:

- يعتبر الحوار دعامة للترابط بين الأفراد وركيزة الاستقرار في المجتمع.
- الحوار يلبي حاجة أفراد المجتمع للاندماج والأمن والاستقلالية.
- الحوار مع الشباب يساعدهم في بيان مسئولياتهم ومساندتهم للقيام بها ومواجهة مشاكلهم بسهولة.
- الحوار يسهم بمعالجة المشاكل النفسية والسلوكية والأمراض الاجتماعية كالانطواء والإرهاب الاجتماعي.
- الحوار يسهم في بناء أرضية مشتركة للتعايش والتعاون بين جميع الأطراف
- الحوار يسهم بزيادة الثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز وبالتالي نهوض المجتمع ورقيه.
- الحوار يسهم بتقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء ويوطد الصداقات في ظل التفاهم والوضوح فهو يعود الفرد على احترام الآخرين، والاستماع لوجهة نظر الآخرين، والانتباه لكلامهم، والإصغاء إليهم، والابتعاد عن مقاطعتهم، وعدم اللجوء إلى تجاهلهم.
- الحوار يسهم بتعزيز الثقة بالنفس فهو يعود على الحرية في إبداء الرأي مع حق الدفاع عن وجهة النظر.
- الحوار يقوي شعور الأفراد بالرضا وتقبل القرارات الصادرة برحابة صدر.
- الحوار يعتبر محاولة لحل أزمة قائمة واحتواء مضاعفاتها.
- الحوار يساهم في حفظ وتوفير الوقت والجهد والمال التي قد تضيع جراء النزاعات والحروب بين الشعوب.

- الحوار يؤدى الى الخروج بتوصيات مفيدة ترضي جميع المتحاورين.
- الحوار يؤدى الى دعم النمو النفسي والتخفيف عن مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق.
- الحوار يؤدى الى الحفاظ على حقوق ومصالح الناس في كل المجالات وعلى كافة المستويات.
- الحوار يساعد على إيجاد التسامح والعفو عن الآخرين والتعامل مع الظروف والأحداث بحكمة وعدم الاستمرار في عداء الآخرين وخصامهم والبعد عن الغضب وإثارة الآخرين.
- الحوار يؤدى الى الارتقاء بالمستوى الحضاري في تعامل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال استخدام العقل وعدم الاعتماد على العاطفة فقط.

ثانيا: سلبيات الحوار الاجتماعي:

يتعرض الحوار شأنه شأن أي عمل فكري أو نشاط اجتماعي لمعوقات تصادفه وصعوبات يصنعها بعض المتحاورين، وهذه المعوقات والصعوبات قد تكون شخصية وقد تكون موضوعية، وفيما يلي عرض لأبرز تلك المعوقات:

أ-المعوقات الشخصية:

ونقصد بها بعض التصرفات التي تصدر من أحد أطراف الحوار وتؤدي إلى إفقاد الحوار جدواه وفائدته بحيث لا يصل إلى أهدافه المرجوة منه، مثل: - الثرثرة، والإطناب في الكلام، واللف والدوران، والابتعاد عن الوضوح في العرض، وغياب الأدلة والبراهين، وإخفاء جزء من الحقيقة، والغضب والانفعال، والتعصب الشديد. وفيما يلي شرح موجز لكل من هذه المعوقات:

1- الثرثرة:

وتعني الرغبة في الكلام من أجل الكلام دون هدف محدد، والثرثار هو الذي لا يهدف إلا إلى إبراز شخصيته أو فرضها على (الغير)، وكأنه يحكم على الطرف (الآخر) بعقوبة الإصغاء الكامل للكلام الفارغ الذي يشتت الحقيقة ويذهب مذاهب شتى، ومن سلبيات الثرثرة أن الشخص الذي يدخل في حوار مع آخر ثرثار فإنه يجد نفسه في مأزق لا يحسد عليه.

2- الإطناب في الكلام:

وهو الاهتمام بالصياغة اللفظية للفكرة أو الرأي على حساب المعنى والجوهر، بحيث يولي المحاور عناية خاصة بالبيان والبديع والطباق والجناس، فيهمل أصل الفكرة وجوهرها والمقصود منها، ويروح يلهث وراء شكلياتها.

3- اللف والدوران:

وهو عبارة عن الكلام في أمور جانبية لا علاقة لها بموضوع الحوار وعدم الدخول في صلب الموضوع وحقيقته قصداً، لغرض التهرب من مواجهة حقائق معينة أو الاعتراف بشيء لابد من الاعتراف به.

4- عدم الوضوح في العرض:

ويكون ذلك عندما يلجأ المحاور إلى الغموض والإبهام لكي يُشعر الآخرين بأهميته الفكرية أو لزيادة وزنه الثقافي دون وجه حق. وهذا النهج يشبه كثيراً اللف والدوران من حيث الهدف، ولكنه يختلف عنه من حيث الوسيلة والشكل، لأن من يفتقر إلى العمق في التفكير أو الكثافة في المعلومات هو الذي يلجأ إلى العرض المبهم الذي يثير اللبس والشكوك.

5- غياب الأدلة والبراهين:

ونعني بذلك إطلاق الكلام من دون أدلة وبراهين، ومن غير مستند علمي أو حجة منطقية، إن الأدلة والبراهين تعد بمثابة ضوابط نظامية للفكرة أو الرأي تحوله من كلام عادي إلى معلومة حقيقية تعتمد على دليل عملي وبرهان منطقي، فإذا غابت تلك البراهين كان من حق المحاور أن يطالب الطرف (الآخر) بما يدعم أفكاره ويؤيد آراءه.

6- إخفاء الحقيقة:

ويتم ذلك من خلال التستر على جزء من الحقيقة لأغراض التعمية على الطرف (الآخر)، فقد يعمد بعض المتحاورين إلى عدم ذكر جميع عناصر الموضوع وحيثياته حتى لا ترى الفكرة بوضوح، ولا تدرك عناصرها الداخلية بدقة.

7- الغضب والانفعال:

ويعني ذلك، أن يتحلى المحاور برباطة الجأش وهدوء الأعصاب والسيطرة على انفعالاته، لأن الهدوء يعد من الأمور الضرورية لتحقيق مناخ طبيعي للحوار والمناظرة، إن الحوار العلمي بحاجة قصوى إلى ضبط النفس والتحكم بالأعصاب والهيمنة على الانفعالات، وهذا لن يتحقق في حالة غضب المحاور أو انفعاله دون مبرر.

8- التعصب الشديد:

ويعد هذا أشد معوقات الحوار وأكثرها ضرراً، ذلك أن المعوقات الأخرى قد تكون مما يمكن معالجتها أو التغلب عليها، أما التعصب فهو آفة فكرية واجتماعية يصعب السيطرة عليها أو معالجتها.

المعوقات الموضوعية:

وهي عبارة عن الصعوبات والمعوقات التي لا تكون مرتبطة بأحد أطراف الحوار، وإنما تتعلق بالجو المحيط بالمحاورة، أو بالمصطلحات والمفاهيم التي يتم استعمالها، أو باختلاف العقليات والأفكار التي يتم تبادلها. وتشمل هذه المعوقات الضوضاء، والتشويش، وتباين المفاهيم، واختلاف الأجيال.

- **الضوضاء والتشويش:**

ويحصل الضوضاء بسبب قاعة المحاورة أو من قبل الأشخاص القائمين فيها، أو من خلال تدخلات خارجية تؤثر على سير المحاورة، وربما تكون قاعة الحوار غير مهيأة بشكل صحيح لإقامة المحاورة فيها بسبب خلل في جهاز المذياع أو أجهزة التصوير، أو بسبب تأثير أجهزة جانبية أخرى كالتكييف مثلاً، وقد يحصل الضوضاء والتشويش من جراء تحدّث أحد المحاورين مع شخص آخر أو الاتصال به هاتفياً، مما يؤثر سلباً على عملية استمرار الحوار.

- **تباين المفاهيم:**

يتطلب الحوار أن يقوم كل طرف بتحديد مفاهيمه قبل الدخول في صلب المحاورة وجوهرها، لغرض أن يعرف الطرفان أسلوب تفكير بعضهما والغايات الفكرية والعلمية التي يسعى إليها، إن لكل علم مفاهيمه الخاصة به، ولكل فن مصطلحاته المميزة، ومن هنا فإن كل مصطلح يختلف مضمونه من علم لآخر، يضاف إلى ذلك أن بعض الباحثين يلتزم معاني خاصة ومفاهيم محددة لبعض المصطلحات، لذلك فإن مجموع هذه المداخلات تتطلب أن يقوم كل طرف بتحديد مفاهيمه ومصطلحاته حتى لا يكون التباين في ذلك مؤثراً سلبياً على سير عملية الحوار واستمرارها.

- **اختلاف الأجيال:**

إذا استند الحوار إلى أسس موضوعية، وجرى الالتزام فيه بأخلاقيات الحوار العلمي وآدابه، كان ذلك الحوار مفيداً ونافعاً لجميع الأجيال والمستويات الثقافية، حيث يزداد كل جيل منه معرفة ومعلومات وخبرات، أما إذا كان حواراً منعزلاً قائماً على تبادل الاتهامات، وعدم الشعور بالمسؤولية، فإن هذا الحوار لن يتعدى مجال الاتهامات التي سيكون من الصعوبة التغلب عليها وتجاوزها. إن تباين عقلية الأجيال واختلاف مصالحها وتباعد فلسفاتها نحو الحياة يجعل من الحوار بينها وكأنه معركة بين متحاربين، كل منهم يحاول إخماد أنفاس الآخر.

محاور فشل الحوار:

يتكون الحوار كما سبق وذكرنا من ثلاثة محاور وهي، متحدث ومستمع ومادة الحديث نفسه، وبالتالي فكل محور من المحاور الثلاثة له تأثير سلبي مباشر على المحاورة، وسوف نستعرض سلبيات هذه المحاور الثلاثة:

أولا: ما يتعلق بالمتحدث:

- انعدام الثقة فيما يقول أو في شخصه (مسألة الاختلاف في المبادئ).
- الشخصية الضعيفة والمستهان بها.
- الشخصية ذات الأحاديث الطويلة أو المملة وكثيرة الحديث.
- عدم الاختيار الموفق في الحديث والمستمع والوقت والزمان والأسلوب.

ثانيا: ما يتعلق بالمستمع:

- النشأة الأولى بطبيعة اللامبالاة.
- العجلة وسرعة الأداء في الحياة.
- الكبر والغرور.
- العناد والتمسك بالآراء وإغلاق منافذ الدخول.
- إبداء شعور الأهمية خاصة على الملأ للإشعار بقيمتها.

ثالثا: المتعلقة بالحديث نفسه:

- الموضوع حرج.
- الموضوع ذو سرية وخصوصية.
- لغة المحادثة غير مرغوبة (تفاوت طبقة اللغة، الألفاظ الغير مرغوبة).
- الموضوع لا يناسب عقلية المستمع.

ألوان من الحوار السلبي:

- **الحوار العدمي التعجيزي:**

وفيه لا يرى أحد طرفي الحوار أو كليهما إلا السلبيات والأخطاء والعقبات وهكذا ينتهي الحوار إلى أنه " لا فائدة " ويترك هذا النوع من الحوار قدرا كبيرا من الإحباط لدى أحد الطرفين أو كليهما.

- **حوار المناورة (الكر والفر):**

ينشغل الطرفان (أو أحدهما) بالتفوق اللفظي في المناقشة بصرف النظر عن الثمرة الحقيقية والنهائية لتلك المناقشة وهو نوع من إثبات الذات بشكل سطحي.

- **الحوار المزدوج:**

وهنا يعطي ظاهر الكلام معنى غير ما يعطيه باطنه وذلك لكثرة ما يحتوي من التورية والألفاظ المبهمة، وهو يهدف إلى إرباك الطرف الآخر، ودلالاته أنه نوع من العدوان الخبيث.

- **الحوار السلطوي (اسمع واستجب):**

نجد هذا النوع من الحوار سائدا على كثير من المستويات، فهناك الأب المتسلط والأم المتسلطة، والمدرس المتسلط، والمسئول المتسلط ... إلخ. وهو نوع شديد من العدوان، حيث يلغي أحد الأطراف كيان الطرف الآخر ويعتبره أدنى من أن يحاور، بل عليه فقط السماع للأوامر الفوقية والاستجابة دون مناقشة أو تضجر،

وهذا النوع من الحوار فضلا عن أنه إلغاء لكيان (وحرية) طرف لحساب طرف آخر، فهو يلغي ويحبط القدرات الإبداعية للطرف المقهور فيؤثر سلبا على الطرفين وعلى المجتمع بأكمله.

- **الحوار السطحي (لا تقترب من الأعماق فتغرق):**

حين يصبح التحاور حول الأمور الجوهرية محظورا أو محاطا بالمخاطر، يلجأ أحد الطرفين أو كلاهما إلى تسطيح الحوار طلبا للسلامة أو كنوع من الهروب من الرؤية الأعمق بما تحمله من دواعي القلق النفسي أو الاجتماعي.

- **حوار الطريق المسدود (لا داعي للحوار فلن نتفق):**

يعلن الطرفان (أو أحدهما) منذ البداية تمسكهما (أو تمسكه) بثوابت متضادة تغلق الطريق منذ البداية أمام الحوار وهو نوع من التعصب والتطرف الفكري وانحسار مجال الرؤية.

- **الحوار الإلغائي أو التسفيهي (كل ما عدا انا خطأ):**

يصر أحد طرفي الحوار على ألا يرى شيئا غير رأيه وهو لا يكتفي بهذا بل يتنكر لأي رؤية أخرى ويسفهها ويلغيها، وهذا النوع يجمع كل سيئات الحوار السلطوي وحوار الطريق المسدود.

- **حوار البرج العاجي:**

ويقع فيه بعض المثقفين حين تدور مناقشاتهم حول قضايا فلسفية أو شبه فلسفية مقطوعة الصلة بواقع الحياة وواقع مجتمعاتهم، وغالبا ما يكون ذلك الحوار نوعا من الحذلقة وإبراز التميز على العامة دون محاولة إيجابية لإصلاح الواقع

- **الحوار الموافق دائماً (معك على طول الخط):**

وفيه يلغي أحد الأطراف حقه في التحاور لحساب الطرف الآخر إما استخفافاً (خذه على قدر عقله)، أو خوفاً، أو تبعية حقيقية طلباً للراحة وإلقاء المسئولية كاملة على الآخر.

- **الحوار المعاكس دائماً (عكسك دائماً):**

حين يتجه أحد طرفي الحوار يمينا يحاول الطرف الآخر الاتجاه يسارا والعكس بالعكس وهو رغبة في إثبات الذات بالتميز والاختلاف ولو كان ذلك على حساب جوهر الحقيقة .

- **حوار العدوان السلبي (صمت العناد والتجاهل):**

يلجأ أحد الأطراف إلى الصمت السلبي عنادا وتجاهلا ورغبة في مكايدة الطرف الآخر بشكل سلبي دون التعرض لخطر المواجهة.

مما سبق نستطيع أن نلخص معوقات الحوار في النقاط التالية:

1-الفهم الخاطئ لمفهوم الحوار فالاجتماعات نادراً ما تخرج بتوصيات حيث تكون مجرد فرض أوامر غير قابلة للمناقشة من قبل المعنيين.

2-فشل بعض المتحدثين بأساليب الإقناع مما يجعلهم يتجنبون الحوار والنقاش

3- الجهل بأهمية الحوار ومقوماته مما يسبب فشل غالبية الحوارات.

4- الغرور بالنفس والمكابرة عن الاستماع والتحاور مع الغير وعدم تفهم وجهات نظر الآخرين والاستفادة من آرائهم.

5- التسلط وعدم التواضع نتيجة عدم الثقة بالنفس وعدم القدرة على تبادل الرأي مع الآخرين.

6- الخوف وضعف الشخصية والتردد يمنع الكثير من المواجهة والمحاورة.

7- تحكيم العاطفة في غالبية المواقف وكذلك حب الذات والأنا قد يحول بين الاستماع للآخرين والاستفادة من آرائهم والتحاور معهم.

نماذج البشر وكيفية التعامل معهم:

الإنسان الخشن:

خصائصه:

-قاسى في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً، لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم.

- يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه - يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعا بأهميته.

- مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه ، لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره.

- يرى نفسه أنه بخير و لكن الآخرين ليسوا بخير ...

كيف تتعامل معه:

أعمل على ضبط أعصابك والمحافظة على هدوئك

- حاول أن تصغي إليه جيداً

- تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه

- لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي أحسن

- حاول أن تستخدم معلوماته وأفكاره

- كن حازماً عند تقديم وجهة نظرك

الودود ذو الشخصية البسيطة:

خصائصه:

هادئ وبشوش وتتميز أعصابه بالاسترخاء

- يثق بالناس ويثق أيضاً بنفسه

- يرغب في سماع الإطراء من الآخرين

- طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين
- غير منظم ولا يحافظ على المواعيد وليس للزمن قيمة
- لديه الشعور بالأمان
- يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضاً ...

كيف نتعامل معه:

قابله باحترام وحافظ على الإصغاء الجيد.

- حافظ على مناقشة الموضوع المطروح وعدم الخروج عنه.
- حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود.
- تصرّف بجدية عند الحاجة.
- حاول المحافظة على المواعيد.

الشخص المتردد:

خصائصه:

- يفتقر إلى الثقة بنفسه
- تظهر عليه علامات الخجل والقلق
- تتصف مواقفه غالباً بالتردد
- يجد صعوبة في اتخاذ القرار
- يضيع وسط البدائل العديدة
- يميل للاعتماد على اللوائح والأنظمة
- كثير الوعود ولا يهتم بالوقت
- يطلب المزيد من المعلومات والتأكيدات

كيف نتعامل معه؟

-محاولة زرع الثقة في نفسه

- ساعده على اتخاذ القرارات وأظهر له مساوئ التأخير في ذلك

- أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده

- أعطه مزيداً من التأكيدات

- أفهمه أن التردد يضر بصاحبه وبعلاقته مع الآخرين

- أفهمه أن الإنسان يحترم بثباته وقدرته على اتخاذ القرار ..

الشخص الذي تتصف ردود الفعل لديه بالبطء:

خصائصه:

-يتميز بالبرود ويصعب التفاهم معه

- يتميز بدرجة عالية من الإصغاء ويتفهم المعلومات

- لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة

- يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه

- لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي.

كيف نتعامل معه؟

-عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد

- وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة

- استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة

- لتكن بطيئاً في التعامل معه ولا تتسرع في خطواتك

- اظهر له الاحترام والود.

الشخصية المعارضة:

خصائصه:

-لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم.

- يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره.

-تقليدي ولا تغريه الأفكار الجديدة ويصعب حثه على ذلك.

- لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة.

- عنيد، صلب، يضع الكثير من الاعتراضات

- يذكر كثيراً تاريخه الماضي

- يلتزم باللوائح والأنظمة نصاً لا روحاً

- لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل.

كيف نتعامل معه:

- التعرف على وجهة نظره من خلال المواقف الإيجابية معه

- تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته.

- أكد له على أن لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك

- عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة

- قدم أفكارك الجديدة بالتدريج

- لتكن دائماً صبوراً في تعاملك معه

- استعمل أسلوب: نعم ..... ولكن

الشخصية العدوانية المستعدة للتشاجر:

خصائصه:

-عدواني ويثير المشاكل

- يمكن إثارته بسهولة

- يتمسك برأيه ويعتمد فقط على نفسه

- عبوس الوجه، متقلب المزاج ومتوتر الأعصاب

- يرفض الآخرين وأفكارهم ويبدي عدم اهتمام
- يستخدم أسلوب الهجوم على الجوانب الشخصية
- يكثر من الصياح لكي يروع الآخرين.

كيف نتعامل معه:

- أصغ إليه جيداً لكي تمتص انفعاله وغضبه
- حافظ على هدوئك دائماً ولا تنفعل
- لا تأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك
- تمسك بوجهة نظرك ودافع عنها بقوة الحجة والبرهان
- أعده إلى نقاط الموضوع المتفق عليها
- استخدم معه المنطق و ابتعد عن العاطفة
- ابتسم وحافظ على جو المرح.

شخصية مدعى المعرفة:

خصائصه :

-لا يصدق كلام الآخرين ويبدي دائماً اعتراضه
- متعالي، ويحب السيطرة الكلامية ويميل إلى السخرية
- عنيد، رافض، ومتمسك برأيه
- يفتخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت
- شكاك، ويرتاب من دوافع الآخرين
- يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت.

كيف نتعامل معه:

- تماسك أعصابك وحافظ على هدوئك التام.
- تقبل تعليقاته ولكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك.
-ألجأ في مرحلة ما إلى الإطراء والمدح.
- اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضيع معينة.
- لتكن واقعياً معه دائماً.

الثرثار:

خصائصه:

-كثير الكلام ويتحدث عن كل شيء وفي كل شيء.

- يعتقد أنه مهم.

- يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع.

- يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث.

- يقع في الأخطاء العديدة.

- واسع الخيال ليثبت وجهة نظره.

كيف نتعامل معه:

- قاطعه في منتصف حديثه وعندما يحاول استعادة أنفاسه، قل له: يا سيد ... ألسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه؟

- أثبت له أهمية الوقت وأنك حريص عليه.

- أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه وذلك بالنظر إلى ساعتك.

الخجول:

خصائصه:

-يفتقد إلى الثقة في نفسه.

- من السهولة إرباكه.

- متحفظ ويتبدل لونه لأقل مؤثر.

- يحاول الاختباء خلف الآخرين.

كيف نتعامل معه:

-أطلب منه تقديم وجهة نظره.

- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه بوضعه في مواقف مضمون نجاحها. -لا تقدم إليه البدائل، وحاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه.

العنيد:

خصائصه:

- يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب في الاستماع إليها.
- يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده.
- صلب، قاس في تعامله.
- ليس لديه احترام للآخرين ويحاول النيل منهم.

كيف نتعامل معه:

- أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره.
- أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى اتفاق.
- أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد.

المتعالي:

خصائصه:

يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق.

- يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ويحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة.
- يعامل الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع.

كيف نتعامل معه:

-لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه.

-لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك.

-لأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل وأن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له.

استعمل معه أسلوب: نعم ...ولكن.

الباحث عن الأخطاء:

خصائصه:

مقولته المشهورة: الهجوم خير وسيلة للدفاع.

- يتصيد الأخطاء على درجة عالية.
- لديه دائماً مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين.
- تراه يتنقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء.
- ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين.

كيف نتعامل معه:

لا تفقد السيطرة على أعصابك معه.

- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده.
- أصغ إليه بدرجة عالية.
- أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها.
- لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية.

المتحذلق:

خصائصه

-لا يصدق شيئاً إلا ما هو مكتوب.

- يهتم باللوائح والأنظمة على درجة عالية.

يقسم مكتبه إلى عدة أقسام: للقلم مكانه، وللتليفون مكانه، وهكذا.

كيف نتعامل معه:

أدخل عليه من خلال ما يحب وبالذات جانب الرقة.

- تحدث معه حول القوانين واللوائح والأنظمة.
- تعامل معه بالمادة المكتوبة.

الفصل السادس:

الطريق إلى حوار ناجح

مسلمات هامة قبل أن نبدأ الحوار:

هناك بعض النقاط الأساسية والمهمة التي يجب أن تكون واضحة تمام الوضوح قبل الدخول في عملية الحوار، وبوضوح هذه النقاط نكون قد قطعنا شوطا كبيرا جدا في اتجاه حوار مثمر، ومن أهم هذه المسلمات:

- أن الخلاف طبيعة بشرية وفى ذلك يقول الله عز وجل "ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين".
- أن الخلاف في الرأي هو نتيجة تباين في الثقافات وتراكم في الخبرات، وهو يعكس حياة الشخص وخبراته وقناعاته على مدار سنين حياته.
- ليس من السهل في الحوار الاعتراف بالخطأ والتسليم لمحاور برأيه، كون الرأي كما قلنا في النقطة السابقة يعبر عن تراكم ثقافات وخبرات ومعارف وليس من السهل في لحظة الاعتراف بأنها أفضت لنتيجة خاطئة، كما أن النفس البشرية بطبعها لا تميل إلى الفشل لحساب الآخرين.
- أن جمع الناس على رأى واحد هو من المستحيلات وفقا للنقاط السابقة. وأنه حتى قضية الإيمان بوجود الخالق عز وجل هي محل اختلاف بين البشر، وبالتأكيد كل قضية مهما بلغت وضوحها هي أقل من ذلك ستكون محل اختلاف بين البشر.
- أنه ليس بالضرورة أن يكون الحوار بين فكرتين أحدهما صحيح والأخرى خاطئة، بل في كثير من المواقف سيكون هناك مساحات رمادية كبيرة بين الأبيض والأسود تكون هي دوما محل الاختلاف.
- أن الخطأ والصح أمر نسبى في معظم الأحيان وليس أمرا مطلقا في كل الأحوال والقضايا.

- ينبغي أن يدرك المتحاورون جيدا أن اختلاف وجهات النظر لا يفسد للود قضية.
- أن يعلم المتحاورين أن الحق أبلج وأن السلعة الجيدة لا بد وأن تفرض نفسها، فلا يدفعه حرصه على إظهار الحق إلى الاندفاع الطائش بما قد يضر بالسلعة أكثر مما يفيدها.

تلك هي مجموعة من المسلمات أردنا أن نوضحها قبل الدخول في حوار إيجابي ناجح من حيث الشكل والمضمون، لكي يكون لدينا قناعة بأننا نستطيع أن ندير حوارا جيدا يثمر في النهاية عن اتفاق وتوافق في الرؤى والأفكار طالما كان لدينا رغبة حقيقية في الوصول الى نتيجة ايجابية.

وسوف نستعرض في الجزء التالي أهم العوامل والمحددات التي تؤدى في النهاية الى حوار إيجابي ناجح.

أهم العوامل والمحددات التي تؤدى إلى حوار إلى ناجح:

أولاً: السمات الشخصية للمحاور:

نبدأ مع الجزء الأهم في عملية الحوار وهو الشخص صاحب الفكرة والذي يقوم بعملية إرسالها للآخرين من خلال الحوار، وينبغي للمحاور أن يكون متسما ببعض المهارات ليتمكن من تحقيق أكبر فائدة من أهدافه في الحوار.

غالبا لا يحتاج الشخص لأن يكون محامياً أو دبلوماسياً أو إعلاميا حتى يتمكّن من مهارات وأساليب التحاور، فنحن نتحاور يوميا في حياتنا الاعتيادية، حيث يتم التحاور بطريقة تلقائية دون التفكير بها أو بحرفيتها، ولكن عندما يأخذ الحوار الشكل الرسمي نبدأ بالتفكير بالطريقة المثلى لتحقيق أهدافنا.

وكون مهارات التحاور تعتبر شيئاً حتمياً للوصول الى نتيجة ايجابية، فإنه تُبذل جهود للوصول إلى أهم المهارات الأساسية للمحاور الناجح ومنها: -

أولا: سمات شخصية:

هي مجموعة من الصفات الواجب توافرها في شخص المحاور صاحب الفكرة ليصبح أشبه بالمحامي الجيد للقضية المشروعة، هذه الصفات مهم أن تكون سمات شخصية وخصائص طبيعية متواجدة في شخصية المحاور، ليس فقط لاستخدامها في العملية الحوارية ولكن أيضا يحيا بها بين الناس.

فمن الطبيعي أن القضايا يختلف الحكم فيها بحسب أمرين:

- هل هي قضية مشروعة أم باطلة.
- العنصر الثاني هو المحامي الذي يتقدم للدفاع عن القضية.

وكم نرى ونسمع عن قضايا تبدو خاسرة للغاية ولكن بمهارة المحامي وأسلوبه وذكائه يستطيع أن يقلب المنضدة ويفوز لقضيته بنجاح ما، فما بالنا إذا اجتمع المحامي البارع مع قضية أصلا مشروعة بالتأكيد النجاح لها سيكون حتمي. وكذلك الحال بالنسبة للحوار فكثيرا ما ندافع عن قضايا مشروعة ولكن نتيجة لأسلوب المحامي السيئ يتم خسران القضية. وفى أحيان كثيرة قد لا تتاح الفرصة للاستئناف ويكون الانطباع السلبي عن القضية قد رسم وترسخ بالفعل في ذهن الآخرين وفى عقول المتابعين، ومن هذه النقطة يتبين لنا تماما أهمية دور المحاور في أن يكون المحامي لقضيته وفكرته من خلال الآتي:

1- من أنت؟

ربما عليك قبل أن تبدأ الدخول في نقاشات وسجالات حوارية أن تقف مع نفسك وقفة صادقة لتسترجع من أنت؟؟ ما هي ثقافتك ؟؟ ما هي أخلاقك؟؟ ما هي أهدافك من الحياة؟؟ لأن الكثير منا يظن أو يضع نفسه في خانة أخلاق الفرسان ولكن ما أن ينزل لساحات الحوار حتى يتغير الحال وتسقط عنه أخلاق فروسيته، ليتعامل مع المحاورين بسلوكياتهم وأخلاقهم هم حتى وان تنافت مع مبادئه ومعتقداته، وهنا يكون المحاور قد خسر المعركة بخسران نفسه حتى وإن صبت مجريات الأحداث في الختام لتعلن انتصاره في موضوع الحوار.

2- التعامل مع الإهانات الشخصية والنقد:

التعامل مع الإهانات الشخصية هي نقطة محورية في الحوار والتي قد تصيب المرء أثناء مجريات الحوار، وبرغم أنها قد تبدو مهارة من مهارات الحوار إلا أننا فضلنا أن نضعها هنا تحت عنوان "السمات الشخصية للمحاور" لأنها يجب أن تكون خلقا نحيا به في كل حياتنا وليس فقط في أثناء الحوارات. وأيا كانت تلك الإهانة الشخصية مادية أو معنوية فإن تعاملنا معها يرجح كفة الحوار بشكل كبير جدا وملموس، ويضيف قوة واضحة للمحاور.

3- الإخلاص:

تنجح الفكرة دوما إذا وجدت من يعمل بإخلاص لها. وعلى مقدار الإخلاص يكون مقدار التضحية والبذل على مقدار ما تكون النتائج.

4- ابتسامتك تسع الجميع:

وأنت تقدم فكرتك، وأنت مؤمن تماما بصحتها وأن فيها إصلاحا أو حلا، فأنت أشبه بمن يقدم هدية لمن حوله وكأنك تحمل لهم باقة من الزهور الجميلة الألوان الفواحة الرائحة، وعليك أن تستشعر هذا المعنى الوجداني والشعوري وأنت تقدم فكرتك، ترى كيف تتخيل نفسك وأن تقدم زهورا بمثل هذه المواصفات للآخرين؟؟

بالتأكيد ولا شك لا بد أن يصحبها ابتسامة ثغر وانتعاشة قلب. هذا فضلا عن الراحة النفسية العميقة التي تزرعها الابتسامة في نفس المتابعين للحوار.

5- الخروج كل فترة خارج أطر الفقرة وتقييم استمرار صلاحيتها:

من سمات الشخص الموضوعي العقلاني ألا يحبس نفسه في فكرة معينة ويظل خادما لها حتى وان أكل عليها الزمان، عليه دوما أن يقوم بمراجعات وتقييمات لفكرته ودوام صلاحيتها وكونها لا زالت تستحق الدفاع عنها أم لا.

6- الحس المرهف وخفة الظل:

ينبغي على المحامي الجيد صاحب الفكرة أن يكون خفيف الظل وأن لا يكون ثقيلا مملا ومتعبا للآخرين وأن يكون متواضع في غير ذلة ولا خنوع ولا تملق، وأن تطلب أقل من مرتبتك لتصل إليها.

7- الابتكار والإبداع:

أن يكون المحاور صاحب روح إبداع وابتكار، هو شيء بالتأكيد يفيد الحوار ويثريه، حاول دوما أن تكون مختلفا في أسلوب وفى طريقة عرضك وفى كلماتك، فكر دوما في شيء جديد تقدمه كل مرة من خلال حواراتك، واقض بعض الوقت في التفكير في هذا الشيء الجديد. ابتكر لتظل كلمتك أو مداخلتك شيئا يعلق في ذهن المستمعين والقارئين وسط سيل من الكلمات يتلقونها يوميا ابتكر في مدخل الحوار، في أساليبه في أمثلته، في كلماته؛ في استخدام معطيات ووسائل مساعدة في عملية الحوار.

8- الاعتراف بالخطأ:

من المفترض أن يكون صاحب الفكرة النبيلة أرفع من أن يعاند الحقيقة ويكابر عن الاعتراف بالحق، وبعيدا عن كون الاعتراف بالخطأ خلق نبيل فإنه أيضا من مهارات الحوار التي تكسب صاحبها المصداقية لدى المحاورين ومتابعي الحوار.

9- تجنب حديث الأنا:

تجنب في كلماتك الكلمات التي تعطى انطباعا بتعاليك على محاوريك ومستمعيك وتعكس اعتدادك وثقتك الزائدة بنفسك، على شاكلة: " أنا دققت في الأمر، أنا قمت بعمل دراسات، أنا رأيت أن الطريق الصحيح هو"، بل حاول أن تكون هذه الأفعال منسوبة للمجهول حتى لو كنت أنت فاعلها. حتى لا يكون اختلاف محاورك معك سببا لرفض هذه الأفكار كونها نابعة منك.

ثانيا: معايير المحاور الجيد:

- **الاستماع الإيجابي:**

وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية، وهي تنمّي العلاقة بين المتحاورين، ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية وتنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها، ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

- **حسن البيان:**

يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة، ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستنطاق المشاعر مع تقديرها، ومواصلة الحوار حتّى يتحقق الهدف، ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يُعجِز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذا عدم البطء كي لا يمل.

ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزحمْ الأفكار في ذهن المحاور، فيضطرب إدراكه. وعلى المحاور ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو، وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم، ومتى ينصت، ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوتٍ مريحة وهادئة.

- **يحتاج المحاور إلى الجاذبية:**

يجب تقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، إنّ من شأن البدء بنقاط الاتفاق، والبدء بالثناء على المحاور الآخر، امتلاكَ قلبه، وتقليص الفجوة، وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسرا من التفاهم يجعل الحوار إيجابيا متّصلا.

- **يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مستدعية انتباه محاوره:**

على المحاور أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم، وأن يعي الهدف المراد الوصول إلية من حوارهما وأن تكون فقرة الافتتاح مثيرة للانتباه.

- **عدم استخدام كلمة " لا" :**

على المحاور أن لا يستخدم كلمة " لا " خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة " يجب عليك القيام بكذا... " ولا عبارة " أنت مخطئ، وسأثبت لك ذلك.

- **استخدام الوسائل المعينة:**

على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.

- **ضبط الانفعالات:**

على المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي.

- **مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبّها، مع عدم المبالغة:**

وذلك يعطى للشخص الآخر إحساس بالاعتزاز بنفسه ومعرفة أن الطرف الآخر يبادله الاحترام باحترام.

- الإجابة بـ "لا أدري" أو "لا أعلم" إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.
- الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول.

- على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصما، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ربّانا ماهرا للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار؛ غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.
- على المحاور ألا يضخّم جانبا واحدا من الحوار على حساب جوانب أخرى.
- على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

مهارات الحوار:

تنقسم مهارات الحوار الى قسمين:

القسم الأول: مهارات الإعداد للحوار

القسم الثاني: مهارات تنفيذ الحوار

أولا: الإعداد للحوار:

- **إتقان فن الحوار ليس مستحيلا:**

كثير منا يشاهد ويسمع أشخاصا بارعين في مجال الحوار، ويظل ينظر لهم بعين الإعجاب مستبعدا أن يكون في يوم من الأيام مثل تلك الرموز، ومبهورا لهم على موهبتهم المتميزة في الحوار. ولكن من المهم أن نعرف جيدا أن العملية الحوارية بالتأكيد في جزء منها تقوم على مواهب ربانية في الأساس، ولكن الجزء الأهم هو التدريب ومعرفة أسس وقواعد الحوار، والتي إذا ألم بها الشخص وتتبع خطواتها سيستطيع أن يتخطى الفارق الكبير بينه وبين نجوم الحوار، وبمرور الوقت سيستطيع أن يكتسب مهارات ومواهب الحوار لذا ينبغي في البداية أن نلغى من رؤوسنا فكرة أن عملية الحوار عملية مستحيلة ولا يمكنني أن أخوضها وأتميز بها، بل علينا أن نعلم إن الحوار شأنه شأن أي علم آخر له خطوات وكتابات تنظيرية بتتبعها وتنفيذها يمكن إتقان فنون الحوار.

- **تحديد ومعرفة موضوع الحوار والهدف منه ولماذا أختير؟**

فقد يكون الغرض من الحوار تقديم المعلومات للمساعدة على الفهم أو التقييم أو التعليم أو المساعدة على حل المشكلات أو تحسين العلاقات أو الفهم الأفضل للآخرين، وبالتالي فإن اختيار الموضوع من أهم مهارات الإعداد للحوار.

- **التفكير في نوع الأسئلة:**

يفكر المحاور في نوع الأسئلة التي قد يواجهها مقدما ويقوم بإعداد مادة الحوار، ويختلف قدر الجهد المبذول للحصول على المعلومات على حسب طبيعة الحوار ونوعه، فالحوارات الودية القصيرة مع الأهل والأصدقاء لا تحتاج الى جهد كبير للحصول على المعلومات، ويختلف الأمر بالنسبة للحوارات الإذاعية، والصحفية، والمناقشات والندوات والمؤتمرات، ففي هذه الحالات ينصح بالرجوع الى مراكز المعلومات والكتب والدوريات المتخصصة والانترنت وغيرها من المصادر لجمع المعلومات ذات الصلة بموضوع الحوار.

- **الإعداد الجيد للحوار:**

أن يعد المحاور مادته إعداد جيدا وان يحضر لها تحضيرا شاملا، والاستعداد لموضوع الحوار يصبح أسهل لو أنك ناقشته مع شخص آخر، فالآخرون قد يضيفون أبعادا أخرى أو يضطرونك لتناول نقاط صعبة كنت تحاول تجنبها أو يمنحونك نوعا من الدعم المعنوي.

- **تقييم تجارب الحوار ومعالجة الأخطاء:**

ينبغي بعد كل عملية حوارية تشارك بها، أن تمرر شريطها سريعا في الذاكرة وتعييد تقييمها والوقوف عند نقاطها السلبية والايجابية، وبالتأكيد ستجد في أثناء تلك المراجعة والتقييم بعضا من المواقف والكلمات كنت تتمنى لو قمت بها أو قلتها لتكون العملية الحوارية أقوى، ونقاط أخرى قد قمت بها وتتمنى لو لم تقم

بها، هذا التقييم سيساعدك على أن تكون أكثر استعدادا وخبرة في المرات المقبلة من العملية الحوارية. ويمكن أيضا الاستعانة في التقييم بمشاهدة فيديو مصور أو تسجيلات صوتية لهذه العملية الحوارية، كما يمكن الاستفادة بآراء الآخرين وتقييمهم لأدائك أثناء العملية الحوارية.

- **وضوح الهدف:**

وننتقل الآن لمرحلة الاستعداد لحوار بعينه، وأول نقطة في هذا الجانب هو وضوح هدف من الحوار ويمكن في ذلك الرجوع لأهداف الحوار كما ذكرناها سابقا. ينبغي أن يكون الهدف واضحا جدا ومحددا والبحث عن الطرق التي تؤدى مباشرة إلى تحقيق هذا الهدف

- **تخيل الحوار والعيش في أجوائه:**

من المفيد أن تعيش في أجواء الحوار وتقضى بعض الوقت في تخيل نفسك أثناء الحوار، وتخيل بعض الكلمات التي ستقولها فيه، وطريقة إلقائها، في بداية الأمر قد تعيش في أجواء الحوار وتخيله لمدة أيام قبل الحوار، ولكن بمرور الوقت وازدياد الخبرة والتمكن أكثر من الحوار، ستتقلص هذه الفترة لتصبح عدة ساعات أو بعض الدقائق قبيل الحوار، ومهم أن ندرك أهمية تخيل الحوار والعيش في أجوائه قبل الحوار بما يهيئك لتكون في لياقة ذهنية عالية قبل الحوار وأيضا بما يساعدك في الإعداد لبعض المواقف المتميزة في أثناء الحوار. ولكن في الوقت ذاته ينبغي أن نحترس من سلبيات زيادة جرعة العيش في أجواء الحوار بما يؤثر سلبا على أدائنا في باقي نشاطات الحياة وبما قد يؤدى للارتباك ورهبة الحوار.

- **الورقة والقلم وصيد الخاطر:**

أحيانا يصل استخدام القلم والورقة للتخطيط والإعداد لدرجة المندوب إن لم يكن الفرض، فما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب. وهكذا الحال بالنسبة للورقة والقلم واستخدامهما للإعداد لأى أمر ولا يشذ عن ذلك الحوار. فعليك دوما أن تصحب ورقا وقلما تسجل بهما خواطرك حول الحوار المقبل والنقاط التي ستتناولها والعناصر والأسئلة، والفائدة الأهم من استخدام الورقة والقلم هي صيد الخواطر فأحيانا وكما قلنا سابقا وأنت تعيش في أجواء موضوع الحوار ستجد بعض الومضات التي تبرق في ذهنك وتناسب الحوار المقبل، وإن لم تكن مستعدا وجاهزا لتسجيلها فور سطوعها فسرعان ما ستختفي وتنساها وربما لن تتمكن من استحضارها مرة أخرى.

- **الاستعانة بالله والدعاء:**

تعد هذه النقطة بمثابة القلب من مرحلة الاستعداد، فمهما بلغ استعدادك وأخذك بالأسباب وقدراتك في الحوار وخبراتك الماضية في هذا المجال، فكل هذا قد يصبح عديم الفائدة والتأثير إن غاب عنه التوفيق. لذا عليك أن تستعين بالله عز وجل وتدعوه وتسأله أولا أن يوفقك للحق ويلهمك الصواب ويجرى الحق على لسانك ويلهمك حجتك، وثانيا وأن يجمع لك القلوب وأن تصل رسالتك للآخرين واضحة جلية كما أردتها. وأخيرا أن يتقبل منك هذا الجهد ويجعله خالصا لوجهه الكريم.

المحاوَر الآخر أو الطرف الثاني:

هو الطرف الثاني في العملية الحوارية وليس شرط أن يكون الطرف الثاني في العملية الحوارية مخالفا وإنما ربما يكون فقط مستقبل لرسائلك ومستفسر عنها، وفيما يلي نتوقف عند بعض النقاط الواجب الانتباه إليها تجاه الطرف الثاني من عملية الحوار.

من أحاور؟

الأصل أن أحاور الجميع وأتناقش مع الجميع، فالحوار بالتأكيد له فوائد عديدة كما ذكرناها سابقا ولن يخلو أي حوار من تلك الفوائد ولا سيما إثراء الفكر والتعرف على الآخرين.

هل أحاور المخالف؟

بالطبع أحاور المخالف حتى وان كان الخلاف عقائديا وليس فكريا فحسب، ومن تتبع آيات القرآن نرى صورا لمثل تلك الحوارات بين الأنبياء والصالحين من جهة ومن جهة أخرى مع قومهم ممن ضلت عقيدتهم وتوجهم، فلم يمنع اختلاف العقيدة حوار الرسول صلى الله عليه وسلم مع كفار قريش أو اهل الديانات الأخرى، بل ونجد في القرآن في أكثر من موضع حوارا بين الله عز وجل وإبليس بعد أن خالف إبليس أوامر الله وعصاه.

إذاً من هو الذي لا أحاوره؟

ينبغي قدر الإمكان تجنب محاورة صنفين، إلا إذا اقتضت الحاجة لمحاورتهما كوجود متابعين للحوار على سبيل المثال، أو كان الحوار في مجال مناظرة وليس نقاش وإقناع واقتناع، هذين الصنفين هما الجاهل والمجادل.

يجب التفريق بداية بين "الجاهل" و"الأمى" فليس المقصود بالجاهل هو من ليس لديه المعلومات أو قليل المعرفة، فهذا الشخص بالتأكيد لا مانع من الحوار معه.

إنما المقصود بالجاهل هو الشخص الصلف الأحمق صاحب العقل المغلق والغير مهتم بمجريات الحياة ومناقشة المواضيع والأفكار من الأساس. ومثل هذا الصنف يكون التعامل معه بتجاهله أو تجنبه ويجب أن نعامل الجاهل بالحسنى ونحسن إليه ونسلم عليه وفى الوقت ذاته لا نجاريه في الحديث ولا نضيع الوقت معه. إذا علينا أن نفهم جيدا من هو الجاهل وأن لا نصنف شخصا وفق هذا التصنيف إلا في أضيق أضيق الحدود، ومن ثم يكون التعامل معه بالحسنى.

الصنف الثاني هو "المجادل" ويختلف المجادل عن الجاهل في كونه ربما يكون صاحب فكرة ومثقف ومطلع ولديه معلومات وفيرة غزيرة، إلا أنه دائما ما يجادل ويصم أذنه عن صوت الحق حتى لو ظهر جليا، ويرفض الاعتراف والتسليم مهما بلغت أدلة محاوره وإقناعه، ويظل يناقش يجادل لأجل الجدال وليس لأجل الوصول للحقيقة. وهذا الصنف ربما علينا أن نحاوره مرة نقدم فيها ما لدينا من آراء ودلالات ولكن لا نكرر معه الحوارات ونحن نعلم سلفا انه ليس من ورائها طائل وليس منها نتيجة، إلا أن يكون هناك أطراف أخرى من المتابعين ستستفيد من مثل هذه الحوارات.

مهارات تتعلق بالمحاور الآخر أو المخالف:

1- لا تقاطع المخالف:

من أكبر أخطاء الحوار أن تقوم بمقاطعة مخالفك أثناء تكلمه، فأنت بذلك:

أ- تحرم نفسك من وصول فكرة الآخر كاملة والتي ربما تختلف في نهايتها مع بدايتها، ولو أنك سمعتها كاملة كنت لتتفق معها.

ب- تعطى انطباعا لدى محاورك أنك شخص لا يسمع إلا لصوت نفسه وذو أحكام مسبقة ولا يتعاطى مع عملية الحوار بشكل موضوعي.

ج-تخسر المتابعين، فبطبيعة النفس تميل لمساندة المظلوم والضعيف، وفى نظر الطرف الثالث أن قطعك لحديث محاورك هو نوع من التعدي على حقه واستضعافه.

2- الإنصات:

عملية الإنصات هي عملية مهمة جدا في سلسلة التواصل الفعال، ولا تكون فقط بالاستماع لكلام الآخر ولكن أيضا بالاهتمام به والتفاعل بكل الجوارح معه، بالنظر إليه باهتمام وإصغاء السمع له وإيماءة الرأس وحركة اليد، وتساعد عملية

الإنصات في توفير جو هادئ وإيجاد مشاعر إنسانية بينك وبين محاوريك حتى وان اختلفتم في الرأي والفكرة. وتسمح لك بتفهم وجهة النظر الأخرى جيدا وبالتالي الرد عليها في تركيز وموضوعية.

3- حافظ لمحاورك على حقه:

نقطة أخرى أخلاقية قبل أن تكون من المهارات وفنون الحوار، وهي أن تحافظ على حقوق محاورك سواء كانت تلك الحقوق مطلوبة منك أنت أو من المقدم أو منسق الحوار أو كانت مطلوبة من متابعي الحوار، حفاظك على حق محاورك المخالف معك فضلا عن كونه خلق نبيل فهو أيضا يوطد العلاقة الإنسانية بينك وبين المحاور ويكسبك الثقة لديه ولدى المتابعين.

ومن أمثلة حفاظك على حقوق محاورك:

- منك أنت: أن تشهد له بما تعرفه عنه من مواقف أو أقوال تزكيه، ولا تجعل خلافك معه سببا للتجني عليه، أن تفسح له مكانا للجلوس والمناقشة بحرية.
- من مقدم الحوار أو منسقه: أن تطلب له وقتا كافيا ليشرح وجهة نظره، وان تطلب منه أن لا يقاطعه ليستطيع توضيح وجهة نظره وأن ترد عنه أي افتراء أو تحامل من المقدم تعلم أنت عدم مصداقيته.
- ومن المتابعين للحوار: أن لا يتطاولوا عليه بكلام أو إشارات، وأن يتعاملوا معه المعاملة الكريمة حتى وان كانوا مخالفين لطرحه ومؤيدين لك، أن تطلب منهم الحيادية في الحكم والتعامل وأن لا يكون تعصبهم لشخوص المحاورين بقدر ما يكون لاقتناعهم بالأفكار والأدلة المطروحة.

4- كسب الأشخاص والقلوب أهم من كسب المواقف:

هي نصيحة صحيحة ومهمة جدا، ولكن على أن توضع في محلها، ولا يكون كسب الشخص على حساب الحق والفكرة، وإنما المقصود منها، أن توجد لمحاورك مخرجا في الحوار إذا وصل لطريق مغلق. ويعنى أيضا ألا تلجأ مثلا لإحراج محاورك حتى وان كان ذلك سيكسبك الموقف والمناقشة ولكن على حساب خسرانك للمحاور نفسه ومنها ألا تنتشي بانتصارك على مخالفك في الحوار، وألا تحتفل بانتصارك عليه وتعلن ذلك وتكرره مما يورثه عنادا أكبر، بل الأولى أن يلمس هو داخليا والمتابعين للحوار انتصارك عليه دون أن يظهر عليك الفخر بذلك.

نصائح مهمة للمحاور تجاه الطرف الآخر:

- الحق وقضيتك
- المحاور والمخالف نفسه والحفاظ على علاقات إنسانية مع المخالفين
- كسب المواقف
- احترام عقلية الآخر واجتهاده و مرجعياته وعلمائه وأساتذته

مهم جدا في أثناء نقاشك مع المخالف أن تظهر احترامك لرأيه حتى وان كنتما مختلفين كل الاختلاف فرأى المرء والذى هو وليد ثقافاته وخبراته على مدار سنين حياته بالتأكيد يمثل جزء من شخصه، وهجومك عليه يترجم تلقائيا ولا إراديا لديه على أنه هجوم على شخصه، وكذلك علينا أن لا نسفه من ثوابته ومرجعياته وقادته وعلمائه، فبالتأكيد لا يقبل أي واحد منا أن تهاجم ثوابته وثقافاته، فمهما كانت تلك المرجعيات والثقافات مخطئة ومضللة في نظري إلا أنها بالنسبة له تمثل رمزا وشيئا كبيرا، وهجومك عليها سيدفعه بالتبعية ليهاجم مرجعياتك وثقافاتك، بما يخرج بالحوار عن هدفه ويتحول لسجالات شخصية في الدفاع عن المرجعيات والثقافات.

- إحسان الظن والبعد عن اتهام الضمائر:

ينبغي حينما نحاول أن نفهم آراء المخالف أن نسبق بحسن الظن فيه وفى هدفه من هذا الرأي والموقف، وألا نتحرك في اتجاه اتهام الآخر في نيته وهدفه. فاتهام النوايا هو بمثابة الهروب من الميدان الأساسي للنقاش والحوار بلغة العقل والحجج إلى ميدان آخر لغته السب والتشكيك في النوايا والتفتيش في الضمائر.

- الموقف من استفزازات محاورك:

قد يلجا محاورك في بعض الأحيان لاستفزازك، وينبغي أن يكون المحاور الجيد متنبها لتلك المحاورات ولا ينساق خلفها، فانسياقك خلف استفزازات الخصم يفقدك هدوءك وتركيزك في الحوار، وتعطى لمحاورك ببساطة مفتاحا سحريا للتغلب عليك، فمادام قد اكتشف نقطة الضعف هذه فيك فسيلعب عليها كثيرا، وقد ينتج عن هذا الاستفزازات الدخول في مرحلة من التشنج والانفعال تفقد المحاور قضيته ويخسر أيضا معها المتابعين للحوار.

- تفهم رأى الآخر وتبنى فكرته:

جرب دوما هذه التجربة وهي أن تتبنى الفكرة المخالفة لرأيك وعش دور المدافع عنها والداعي لها – برغم أنك شخصيا لست مقتنعا بها -وبالغ في ممارسة التجربة وابحث عن أدلة منطقية وموضوعية لتقتنع بالفكرة الأخرى، ستجد النتائج عجيبة وهي قدرتك على إيجاد مصوغات ومبررات منطقية للاقتناع بالفكرة الأخرى، هذا سيساعدك على تفهم دوافع مخالفك الرأي وأدلته ومبرراته مما يجعلك أقدر على النقاش معه وإقناعه والرد على أدلته ومبرراته (ضع نفسك مكان الآخر).

- التعامل بالمساطر:

علينا أن نتعامل مع المحاورين والمخالفين بمساطر مختلفة، كل مسطرة يقاس بها شيء، وكل شخص يقاس بأكثر من مسطرة. وكل موقف يستخدم له المسطرة

المناسبة لقياسه ومن ثم الخروج بالنتيجة. فهناك مثلا المسطرة العقائدية، ومسطرة التعاملات، ومسطرة السياسة ومسطرة المستوى العلمي ومسطرة السلوكيات وأخرى للأخلاقيات وغيرها. فقط علينا أن نستخدم المسطرة المناسبة في الوقت المناسب لنطلق الحكم المناسب وهكذا.

فعلى سبيل المثال على أن أفرق بين أن أكون مختلفا عقائديا مع شخص ما وبين أن أكون متفقا معه في جانب آخر، مثلا اتفق معه في المجال السياسي في محاربة الفساد والمحسوبيات. ففي حال الحديث عن العقيدة هنا بالتأكيد بيننا اختلاف، ولكن في حال حديثنا السياسي يجب ألا يلقى الخلاف العقائدي بظلال وارفة على الحديث السياسي.

مما سبق فإنه علينا أن نقيس الشخص الواحد بمساطر متعددة ومن بعدها نقدم قياس المسطرة المناسبة للحدث وموضوع الحوار، مع الاحتفاظ بباقي القياسات في خلفيات فكرنا دون أن تطغى قياساتها على قياسات المسطرة المناسبة للحدث، استخدامك لهذه المساطر بحرفية سيؤهلك للحصول على قياسات دقيقة

- ابدأ كلامك مع المخالف بالثناء عليه:

مساحات المرجعيات والأدلة التي يمكنك استخدامها في دعم الحوار.

من الجميل أن تبدأ حوارك مع الآخر بالثناء عليه، سواء كان هذا الثناء على رأى طرحه أو موقف اتخذه أو على تاريخه وماضيه أو حتى على أمر شخصي كأسلوب حديثه وطريقة تعبيره وانتقائه للكلمات أو حتى تكبده للمشاقة للحضور ومن شأن البدء بالثناء على الآخر أن يحقق أمرين:

1- أن تعيش أنت شخصيا في جو شعوري هادئ غير متشنج وبالتالي تتلافى العديد من المحاذير التي يجب تجنبها أثناء عملية الحوار.

2- فتح قنوات اتصال إنسانية مع المحاورين بشكل سريع ومباشر باستخدام اسم المحاور الشخصي ولقبه وكنيته استخدام الأسماء يضفي

جو من الألفة ويكسر العديد من الحواجز بين المتحاورين، ويعكس احتراما متبادلا.

متابعي الحوار "الطرف الثالث":

في معظم الحوارات لا يقتصر الأمر على أطراف الحوار فحسب بل غالبا يكون هناك متابعين للحوار، مثل الحضور لمؤتمر أو ندوة ما، وكذلك المشاهدون من خلال التلفاز، أو المستمعون من خلال المذياع، وأيضا المتابعين من خلال المنتديات الحوارية، وكذلك في الحوار الثلاثي بين أطراف الإنتاج تكون الحكومة ممثلة بوزارة القوى العاملة، وهنا دورها يكون هاما جدا في تقريب وجهات النظر، وأغلب الأحيان يكون المتابعون للحوارات أكثر استعدادا لتقبل الفكرة والرأي الأكثر إقناعا من قبل المتحاورين، حيث أن معظمهم لا يكون قد كون رأيا مسبقا تجاه فكرة معينة مما يجعل اقتناعه بالرأي الأصوب أسهل.

ونستعرض فيما يلي بعضا من النقاط المهمة تجاه متابعين الحوار:

أ-واجبك كمحاور تجاه المتابعين:

- **توضيح مفردات الحوار:**

في حال وجود متابعين للحوار، فينبغي أن يشغلوا جزءا من تفكيرك كمحاور، ويتطلب ذلك وضعهم في مجريات الحوار، فأحيانا يكون سياق الحوار واضحا جدا لأطراف الحوار ولكن هناك خلفيات مفقودة لدى المتابعين مثل بعض المصطلحات أو ترتيب للأحداث، مما يتطلب منك أن تحاول توضيح تلك الأمور للمتابعين على طول خط الحوار حتى لا يشعر المتابع أنه فقد تواصله وتتبعه للحوار.

- **إشراكهم في الحوار:**

من المهم أن تجعل للمتابعين دور إيجابي في الحوار ولا يتوقف دورهم عند المشاهدة فقط، بل يفضل قدر المستطاع أن تتاح لهم فرصة المداخلة في الحوار وطرح آرائهم وأسئلتهم على المتحاورين، ويمكن من خلال تلك المداخلات

والأسئلة أن تعرف مقدار وصول رسالة الحوار لهم والحصول على تغذية عكسية تجاه أداء المتحاورين وتأثيرهم على المتابعين.

- **لا تمارس دور الوصاية عليهم ولا تتحدث باسمهم:**

من أكثر الأمور التي من شانها أن توجد فجوة بين المتحاور والمتابعين هي شعورهم بان المحاور يمارس دور الوصاية على عقولهم وأفكارهم، وأنه يخول لنفسه أن يختار ما يصلح لهم وما لا يصلح، وبحكم اعتزاز كل شخص بفكره وعقله فسيكون هذا التصرف غير مقبولا لدى جمهور المتابعين، لذا يجب أن تطرح الأمور بموضوعية متجنبا الحجر والوصاية على عقلية المتابعين، أو أن تتحدث باسمهم وتطلق أحكاما نيابة عنهم، فقط تحدث عن رأيك حتى وان كان عليه إجماع من المتابعين تحدث به على انه رأيك الذي تعتقده، وأنه غير ملزم للباقيين.

- **تواصل معهم:**

قد لا تتاح الفرصة للمتابعين أن يسألوا ويتناقشوا مع المتحاورين حول أطروحاتهم من خلال الحوار، لذا يفضل أن تترك وسيلة يسهل بها أن يتواصل المتابعون معك كمحاور بعد انتهاء وقت الحوار، مثلا من خلال رقم هاتف أو بريد اليكتروني ... الخ.

- **تخيل ما يريدون ويطلبون ويسألون:**

حاول ألا تقصر حوارك في حيز من يحاورك وتفكيره، بل عليك أن تحاول استيعاب اختلاف مستويات المتابعين فكريا وثقافيا وتحاول أن تكون في خطابك وحوارك على مسافة متساوية من الجميع، وأن تتوقع الأسئلة والاستفسارات التي تدور في أذهان المتابعين وتجيب عليها وتوضحها.

- **لا تثقل عليهم بما لا يعنيهم في الحوار**، مثل بعض الأمور الشخصية الخاصة بالمتحاورين والتي لا تفيد الحوار.

ب- أن تكون أنت من المتابعين:

- **احضر الحوار من أوله:**

احرص على أن تتابع الحوار من بداياته حتى تستطيع أن تكون رأيا كاملا غير منقوص حول الموضوع وحول المحاورين، وحتى تكون مشاركتك من خلال طرح غير مكرر وسؤالك لم يكن قد أجيب عليه في الجزء الذي فاتك من الحوار.

- **شارك بفاعلية:**

احرص على أن تكون مشاركا في الحوار في حال كان ذلك متاحا من خلال مداخلة أو كتابة سؤال حول ما يجول بخاطرك، ولكن احرص على أن تكون موجزا محددا، حيث أنه في الغالب ستكون المساحة الزمنية المتاحة لك قصيرة للمشاركة في الحوار.

- **قف على مسافة متساوية من المتحاورين:**

في تعاملك الإنساني مع المتحاورين عليك أن تحرص قدر الإمكان بأن تساوى بينهم، فخطأ شائع يقع فيه المتابعون للحوار وهو أنهم يوجهون اهتمامهم فقط لمن يتناغم مع فكرتهم، حتى لنجد في بعض الأحيان من يبدأ مداخلته بأن يختص فقط من يؤيد فكرته بالسلام والتحية ويتجاهل تماما الطرف الآخر وان يحفظ الألقاب لمن يؤيده ويسقط الألقاب مع مخالفه، مما يسيئ ويترك انطباعا سيئا لدى المخالف ولدى باقي المتابعين، وبالتأكيد المسافة المتساوية في التعامل الإنساني لا تمنع أن تطرح وجهة نظرك بالشكل الكامل حتى وان كانت مختلفة تمام الاختلاف مع طرح أحد طرفي الحوار ولكن في شكل هادئ وموضوعي.

ثانيا: تنفيذ الحوار:

عليك إذا أردت أن تقدم حوارا فعالا أن تراعي ما يلي عند تنفيذه:

- **دع الخوف جانبا:**

فالخوف من عدم تجاوب الآخرين يجعل كثيرا منا – خصوصا في الحوارات العابرة القصيرة - يخاف البدء في الحوار ولكن الحقيقة هي أن احتمالات عدم التجاوب ضيفة جدا.

- **أحسن استهلال الحوار وختامه:**

فالمستمع يركز على الجمل الافتتاحية والجمل الختامية، والاستهلال الجيد يساعد على جذب انتباه المستمع كتمهيد لإثارة اهتمامه للاستماع الى باقي الحديث.

- **لا تبدأ بالقضايا موضع الاختلاف:**

فالمحاور الذكي يبدأ بإثارة عناصر الموضوع التي لا يختلف عليها أفراد الجمهور ثم يتدرج الى النقاط التي توجد فيها وجهات نظر مختلفة، فنقاط الاتفاق تحدث نوعا من التآلف الفكري وتدعم الاتجاهات البناءة في النقاش وتجعل الطرف الآخر مهيأ لاستكمال الحوار.

- **جامل الناس وأنزلهم منازلهم:**

اشعر من تحاوره بأهميته واظهر تقديرك له وحاول أن ترى الأشياء من وجهة نظره وتلطف بكلماتك، فبعض الكلمات تفتح مغاليق النفوس وهي يسيرة كقولك معذرة، اسمح لي، ما أسعدني بالتعرف عليك ...الخ.

- **احمل راية الرفق والحنان:**

فالمحاور الجيد يناقش بتلطف ويقدم لكلامه ويختمه بعبارات تذوب رقة ولطافه وتبلغ من الأثر في النفس ما لا يبلغه العقل والمنطق والحجة الدامغة، إن تحدى الآخرين وإفحامهم ولو كان بالحجة الدامغة يثير البغضاء في النفوس، لان النفس تميل الى اللين والرفق والتودد والتعامل بالحسنى وتنفر من الشدة والتحدي.

- **أحسن التعامل مع أسئلة المشاركين في الحوار والجمهور:**

تعامل بوعي وذكاء مع الأسئلة والسائلين حتى تضمن نجاح الحوار، إن التنبؤ بالأسئلة مسبقا يعني أنك غالبا لن تكون مرتبكا او مندهشا بسبب سؤال من الجمهور وأنك ستقدم شيئا ثمينا.

تذكر:

- أن يكون ما تقدمه من معلومات مناسبا للجمهور.
- ألا تثقل عليه بتفاصيل فنية أو غير ضرورية
- ادعم أفكارك ومعلوماتك وإجاباتك بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية وأبيات من الشعر والأمثال والحكم.
- اعلم انه يصعب الإلمام بجميع المعلومات بشأن أحد الموضوعات خاصة إذا كان موضوعا كبيرا وانه لم يعد من الممكن لعارف بشيء أو مثقف أو عالم متخصص أن يتجاهل أو ينكر أن معرفته أو ثقافته أو علمه الزاخر لا تساوي إلا جزءا متناهيا في الصغر من العلم والمعرفة.
- ليس من الخطأ أن تقول في الرد على أحد الأسئلة لا أعلم.

- **تزود بمهارات السؤال:**

ثمة مسئولية ملقاة على عاتق السائل أو المحاور لكي يكون الحوار مثمراً وفعالاً تتمثل في ضرورة التزود بمهارات السؤال، وإدراك أهميته وأغراضه، فالاتصال لا يمكن ان يتم بلا حوار ولا حوار بلا أسئلة، والسؤال أداة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في كافة مجالات الحياة، انه المفتاح الذي يفتح لنا أبواب الحصول على المعلومات والأخبار والآراء والمواقف ووجهات النظر.

ويُنصح المحاور في هذا الإطار بما يلي:

أ- تجنب الأسئلة المغلقة:

وهي تلك الأسئلة التي إجابتها بنعم أو لا، والتي قد تغلق باب الحوار أو تنهى الحديث قبل أوانه، فاستعمال كلمة نعم أو كلمة لا من المخاطب قد يكون نهاية منطقية لفكرة مطروحة، كما أن الإجابة بنعم أو لا تنقل الحديث تلقائيا الى الطرف الآخر" السائل". أما استعمال الأسئلة ذات النهايات المفتوحة فإنه يمنح المتحدث الفرصة لكي يتحدث كما يريد سواء بالإطالة أو الاختصار، وهذه الأسئلة تكون فعالة في حوارات الرأي وحوارات المعلومات.

ب- تجنب الأسئلة الموحية الموجهة:

وهي تلك الأسئلة التي توجه المتحدث الى إجابة معينة في الاتجاه الذي يريده السائل، وقد يظهر الإيحاء في تقديم السؤال أو في بنائه اللفظي الذي يحتوي على بعض الألفاظ أو العبارات العاطفية التي تستميل المتحدث الى إجابة معينة.

جـ- تجنب الأسئلة الغامضة:

وهي الأسئلة التي ينجم عنها عدم فهم المتحدث للسؤال، وقد يحدث ذلك من عدم وعى السائل بالخلفية المعرفية للمتحدث، فيأتي السؤال خارج إطاره المعرفي مما يصعب علية فهمه والإجابة عنه.

ومما يسبب غموض السؤال، استعمال الكلمات الصعبة أو المصطلحات أو الكلمات ذات المعاني المزدوجة.

د- تجنب الأسئلة المحرجة:

مثل الأسئلة المرتبطة بالأعراف والتقاليد الاجتماعية التي لا تتوقع من المتحدث أن يستجيب الى ما يخالفها، وكذلك الأسئلة الشخصية البحتة التي تمثل الإجابة عليها انتهاكا للحياة الخاصة للفرد.

و- تجنب الأسئلة الاستعراضية:

وهي الأسئلة التي لا هدف لها سوى بيان مدى ثقافة السائل ومعرفته وكذلك تجنب الأسئلة التي تنتج رد فعل سلبي مثل الأسئلة غير المركزة وأسئلة

الاستدراج والأسئلة الطويلة جدا التي تشتت المستمع والأسئلة التي تتضمن أكثر من سؤال والأسئلة التي تتضمن أفكارا متعارضة.

ويحسن عند الإجابة على السؤال الاسترشاد بالقواعد والتنبيهات الآتية:

- افهم مغزى السؤال جيدا قبل الرد
- لا تتسرع في الرد على السؤال
- الصدق منجاة
- الإجابة المباشرة للسؤال المباشر

أما في حالة المحاصرة أو المواقف الصعبة فينصح بالانتباه الى ما يلي:

- تقديم إجابة غامضة بعض الشيء.
- استعمال سؤال مضاد.
- تقديم إجابة غير متكاملة.
- الاعتذار عن الإجابة لعدم توافر معلومات كافية.

- **لا تستطرد ولا تستأثر بالحديث:**

فالمحاور الذكي هو الذي يتجنب الاستطراد والاستئثار بالحديث من اجل الوصول الى النتيجة من حواره دون تضييع لوقته ووقت غيره.

- **استعمل الوسائل التعليمية والأساليب الحسية:**

فاستعمال أكبر عدد من الحواس يعمل على إثارة الشوق للمعرفة ويحفز الانتباه ويعين على تثبيت الأفكار في الأذهان.

- **لا تقاطع المتحدث:**

احرص على عدم مقاطعة المتحدث أثناء الحوار ما دام يقدم ما يفيد وملتزم بموضوع الحوار، ففي مقاطعته تشتيت لأفكاره، وقد تعتبر المقاطعة إساءة لشخصه.

- **اعترف بالخطأ:**

فالحق هو ضالة المؤمن ينشده حتى ولو كان على نفسه والتسليم بالخطأ يحتاج الى شجاعة أدبية وقوة نفسية، ومجاهدة للنفس.

- **إذا أخطأ محاورك أو قال شيئا تعلم انه ليس صحيحا فصححه:**

قم بتصحيح الخطأ بالأسلوب الملائم حتى لا تلتصق المفاهيم والمعلومات الخاطئة بالأذهان، فان لم تصحح اي عبارة اعتقدت أنها غير صحيحة فهذا يعني موافقتك عليها.

- **استخدم اللغة المناسبة:**

استخدم اللغة المناسبة لمستمعي حوارك أو قرائه ففي الحوارات القصيرة لا باس من استخدام اللهجة التي تتحدث بها ويتحدث بها محدثك، أما الحوارات العامة المخططة فعليك استخدام اللغة المشتركة التي يفهمها كل الحضور.

- **أحسن توظيف لغة جسدك:**

وظف لغة جسمك استخداما جيدا لكي تؤكد ما تقوله أو تعيده أو تنظم الحوار أو توصل رسائل إضافية لمن يحاورك وللجمهور، فمن شأن ذلك جذب الجمهور لمتابعة الحوار والتفاعل معك.

- **كن متحمسا في حدود:**

عليك أن تضفي بعض الحماس الى موضوع الحوار، وتذكر أثناء الحوار أنك تخاطب عقول الناس وعواطفهم، وان الإنسان ليس عقلا خالصا أو عاطفة خالصة، بل هو مزيج من العقل والعواطف وان الحديث الجيد يجب أن يتضمن مزيجا متكاملا من الحجج المنطقية والحجج العاطفية الوجدانية.

ولهذا لا تبالغ في استخدام لغة حماسية وتذكر انه كلما طغى الاستخدام الانفعالي على استخدامنا للغة حد ذلك من قدرتها الاتصالية لان الانفعال يجعلنا ننسى الشرط الأساسي للتواصل من خلال اللغة وهو الإفهام.

- **تعرف على إمكانات صوتك وقم بتوظيفها في الحوار:**

يعد صوتك بطاقتك للعبور الى الآخرين، ويعد الصوت مسئولا عن الانطباع الذي يصيب من ينصت إليك. ويعتمد حجم الانطباع على أدائك وإذا كان البعض يرى أن انطباعنا عن المتحدث يتشكل 38% منه من صوته فان ذلك يؤكد ضرورة توخى الحذر من صوتك إن النغمة الرتيبة والافتقار الى الوضوح والتقطيع غير الجيد للعبارات والجمل كلها تؤدي الى انشغال المستمع بملاحظة الأخطاء في صوتك بدلا من الانتباه الى كلماتك ولذلك ينصح بما يلي:

- إن تستخدم صوتا دافئا ومعبرا، تجنب الصوت المنخفض الضعيف أو الصوت العالي الأقرب الى الصراخ وحاول الوصول الى نغمة واضحة وجيدة وتحدث بنشاط وحيوية.
- نوع نغمة صوتك وقوته ودرجته وسرعته وإيقاعه واحصل على انتباه مستمعيك من خلال رفع الصوت عند النقطة المهمة.
- خذ نفسا لتنهى كل جملة بنغمة قوية واستخدم التوقف المؤقت استخداما وظيفيا لتأكيد كلمات معينة، أو للتأثير بطريقة معينة وإضفاء حالة معينة على الجو العام أو للإشارة الى تغيير النقطة التي تتحدث فيها.
- انطق كل جملة وكلمة وكل حرف بوضوح وبطريقة صحيحة.
- تخلص من اللوازم اللفظية التي تسئ الى الحوار مثل: مفهوم- واضح.

- **استخدم مهاراتك في الإنصات المؤثر:**

والإنصات ليس استماعا شكليا لكنه مشاركة في الحوار انه عمل جاد يتطلب تركيزا وجهدا ومعاناة وفهما للآخرين، ولن تستطيع أن تكون محاورا جيدا إلا

إذا كنت مستمعا جيداً، شجع المشاركين في الحوار على الحديث، وشجع محاورك على السؤال واظهر لجمهورك سعادتك لسماع أسئلتهم وتعليقاتهم.

- **راقب نفسك أثناء الحوار:**

على المحاور الجيد أن يراقب نفسه بنفس الدرجة من الانتباه التي يراقب بها الآخرين، هل ترفع صوتك؟ هل أنت مستمع جيد؟ عدل طريقتك فورا، وإذا أسأت فاعتذر، ولا تستسلم لعاطفتك وتكرر نفسك أو غيرك، لأن الناس يسأمون من التكرار.

- **أحسن إغلاق المناقشة:**

في بعض الأحيان يجد المناقش أن شقة الخلاف بينة وبين الطرف الآخر كبيرة جدا أو أن هناك اختلافا في أمور أساسية لا يسمح الوقت بمناقشتها أو أن مناقشة هذه الأمور مع هذا الشخص بالذات تعد إهدارا للوقت وتضييعا للجهد، عندئذ يكون من الأفضل إغلاق المناقشة بطريقة ذكية تشعر الطرف الآخر أنك لم تنسحب عجزا أو هزيمة، كما ينصح بإغلاق باب المناقشة إذا لم يكن الطرف الآخر جادا باحثا عن الحقيقة أو كان دون المستوى المطلوب للخوض في الموضوع محل النقاش.

- **تخير النهايات المؤثرة للحوار:**

وحتى تكون النهاية مؤثرة التزم بما يلي:

- تلخيص الحوار في دقائق معدودة بحيث لا تترك السامعين وقد اختلطت نقاط الموضوع الرئيسة في عقولهم.

- الدعوة الى سلوك أو عمل شيء ما بأن تبين الفائدة التي تعود عليهم من إنجاز هذا العمل.

- تقديم الشكر للمستمعين.

- اتركهم مسرورين ضاحكين

- اختر اللحظة المناسبة للختام وهي اللحظة التالية لبلوغ الهدف من الحوار.

ثالثاً: هيا بنا نبدأ الحوار:

أنت الآن مستعد من الناحية النظرية للمشاركة في عملية الحوار تعال نسترجع بسرعة وبشكل مختصر ومبسط وعملي خطوات الحوار على مستواك الشخصي: " أنطق - أكتب - أنظر"

1- "أنطق" أستعين بالله وأسأله التوفيق والإخلاص وأدعوه أن يرينا الحق حقا ويرزقنا إتباعه، وألا يجعلنا من المجادلين.

2- "أكتب" أمسك ورقة وقلم وأبدأ في تدوين عناصر الحوار وما جمعته من مادة للحوار وصيد الخاطر.

3- "انظر" انظر بوضوح لهدفك من الحوار، وانظر بعين الخيال للحوار متخيلا لأجوائه وأدائك فيه.

مهارات تتعلق بالمحاوَر: " اسمع - احترم – اكسب "

1- "اسمع" أنصت جيدا لمحاورك ولا تقاطعه، وحافظ له على حقوقه.

2- "احترم" احترم فكر الآخر ومرجعياته وان اختلفتما، اذكره باسمه، انقد الأفكار بعيداً عن مهاجمة الأشخاص.

3- "اكسب" الفرد قبل أن تفكر في كسب الموقف.

عملية الحوار " معيار - قسم – قد بهدوء"

1- استخدم **المعيار** اعرف جيدا من هو محاورك قبل الحوار وأبحث عن المعيار الملائم لتقييمه وبالتالي أعرف أي مرجعيات وأدلة سأستخدم في الحوار.

2- **قسم** حوارك لأربعة أجزاء بالترتيب التالي:

أ-الثناء على محاورك.

ب-ذكر نقاط الاتفاق.

ج-الدخول في صلب الحوار.

د- التأكيد على مسلمات الحوار مثلا شكرا لك يا.. وأقدر وأتفق معك في اهتمامك ب ... ولكن أختلف معك .... أخيرا الاختلاف طبيعة بشرية ولا يفسد للود قضية.

3- **قد الحوار بهدوء** كن دائما متوليا لقيادة الحوار حتى ولو لم تكن فعليا مدير اللقاء أو الحوار، انتبه لمجريات الحوار، لا تستدرك لفخاخ محاورك، وتذكر دوما أهمية الهدوء لتخرج من المواقف المحرجة، ولتكون ردودك لبقة وسريعة وتكسب المتابعين والمحاورين.

الفصل السابع:
المهارات الأساسية للحوار

المهارات والمفاهيم الأساسية للإقناع والحوار:

هناك العديد من المهارات للإقناع والحوار منها مهارة الاستماع، ومهارة الإنصات، ومهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة القراءة، وسوف نستعرضها بالتفصيل:

مفهوم الاستماع:

يعتبر الاستماع من أهم الحواس في الإنسان به يتكلم وبه يتعلم وبه يصل إلى أعلى الدرجات ولأهمية السمع في فهم الكلام قيل: أساء سمعاً فأساء إجابة.

والاستماع، فنٌ قلَّ من يجيده فأكثرنا يجيد الكلام أكثر من الاستماع والله سبحانه جعل لك لساناً واحداً وجعل لك أذنين والمتحدث البارع مستمع بارع فكن حسن الاستماع ولا تقاطع محدثك. يقول الشاعر:

من لي بإنسان إذا خاصمته وجهلت كان الحلم ردَّ جوابه

وإذا صبوت إلى المرام شربت من أخلاقه وسكرت من آدابه

تراه يُصغي للحديث بسمعه وبقلبه ولعله أدرى به

يقول ابن المقفع: تعلم حسن الاستماع كما تتعلم حسن الكلام، ومن حسن الاستماع إمهال المتكلم حتى ينقضي حديثه، وقلة التلفت إلى الجواب والإقبال بالوجه والنظر إلى المتكلم والوعي لما يقول.

وهناك تعاريف كثيرة للاستماع منها على سبيل المثال لا الحصر:

الاستماع: هو فهم الكلام، أو الانتباه إلى شيء مسموع مثل الاستماع إلى متحدث بخلاف السمع الذي هو حاسته وآلته الأذن، ومنه السماع وهو عملية فسيكولوجية يتوقف حدوثها على سلامة الأذن.

الاستماع: هو تعمد تلقى أي مادة صوتية بقصد فهمها، والتمكن من تحليلها واستيعابها، واكتساب القدرة على نقدها، وإبداء الرأي فيها إذا طُلب من المستمع ذلك.

إذاً **فالاستماع**: عملية إنسانية مقصودة تهدف إلى، الاكتساب، والفهم، والتحليل، والتفسير، والاشتقاق، ثم البناء الذهني.

و**مفردات الاستماع:** هي عدد الكلمات التي يفهمها الإنسان عندما يستمع إليها، وتسمى أيضا المفردات السمعية، أو هو عملية استقبال الرسائل الكلامية وغير الكلامية وتكوين معنى واستجابة لهذه الرسائل.

فمن بين جميع الحواس في الإنسان لا تجد حاسة لها من الأهمية والضرورة والخطورة قدر ما للسمع من الصفات فهي الحاسة التي ترتبط:

- بتعلم الإنسان للكلام.
- هي الحاسة المهمة لتطور ونمو المدركات العقلية والفكرية.
- الحصول على المعلومات.

الفرق بين السمع والسماع والاستماع والإنصات:

السمع: يطلق على حاسة السمع وهي الأذن.

السماع: عملية تتم دون جهد وعناء حيث تستقبل الأذن الأصوات دون إرادة.

الاستماع: عملية تتطلب جهداً وانتباهاً وإرادة واستقبال الصوت ووصوله إلى الأذن بقصد وهو المستخدم في التعليم والحياة ولذلك يمكن أن يتمتع الشخص بقدرة سماع ممتازة لكنه يكون سيء الاستماع.

الإنصات: استقبال الصوت ووصوله إلى الأذن بقصدٍ وانتباه مع شدة الانتباه والتركيز من أجل هدف محدد أو غرض يريد تحقيقه.

مراحل عملية الاستماع:

- **السماع**: وهي مرحلة استقبال الصوت عن طريق الأذن وهي عملية تلقائية لا يمكن اعتبارها استماعاً ما لم يبدأ المستمع في المرحلة التالية.
- **الفهم**: هذه مرحلة معالجة المعلومات.
- **التفسير**: هذه المرحلة يضع المستمع فيها معنى للمعلومات التي يستقبلها باختيار بعضها وربطه بالخبرات السابقة لديه.
- **التقويم**: هو مرحلة تحليل الأحداث والتمييز بين الحقائق.
- **الاستجابة:** في هذه المرحلة يلجأ المستمع الى سلوك كلامي أو غير كلامي لإعلام المتحدث انه فهم أو لم يفهم رسالته.
- **التذكر:** وهي المرحلة الأخيرة للاستماع وهي تذكر واستعادة الرسالة التي تم استقبالها.

لابد أن تتذكر أن: لا يستمع الجميع بنفس الدرجة؟؟؟

أهمية الاستماع:

للاستماع أهمية كبيرة في حياتنا، إنه الوسيلة التي يتصل بها الإنسان في مراحل حياته الأولى بالآخرين، عن طريقة يكتسب المفردات، ويتعلم أنماط الجمل والتراكيب، ويتلقى الأفكار والمفاهيم، ويكتسب الأصوات شرط لتعلمها سواء لقراءته أو كتابته، كما أن الاستماع الجيد لما يلقى من معلومات أو يطرح من أفكار أمر لا بد منه لضمان الاستفادة منها والتفاعل معها ولقد ثبت أن الإنسان العادي يستغرق في الاستماع ثلاثة أمثال ما يستغرقه في القراءة.

وعند ترتيب الفنون الأربعة: القراءة، الاستماع، الكتابة، الكلام، نجد أن الاستماع شرط أساسي للنمو اللغوي، فالطفل يبدأ بعد الولادة بعدة أيام في

التعرف على الأصوات ويبدأ علاقاته الخارجية بمن حوله عن طريق الاستماع فتبدأ مهارات الاستماع بالنمو قبل غيرها وفي نهاية العام يبدأ في نطق الكلمات، ومع بداية التعليم يعتبر الاستماع الفن الأول الذي يتعامل معه الطفل فيستخدم الأصوات المسموعة لدية في التعرف على الكلمات، فيقرأ ويكتب.

ثم إن الاستماع هو الفن الذي اعتمد عليه في العصور السابقة حيث كان اعتماد الناس فيها على المنطوق، والروايات الشفوية حتى جاءت الطباعة وجاء عصر الكتابة بعد عدة قرون.

وقد أثبتت الدراسات أهمية الاستماع من خلال إحصائيات بينت نسب توزيع الاتصال اللغوي بين الناس على فنون اللغة الأربعة في اليوم كما يلي:

45% من الوقت يقضيه الناس مستمعين إلى الآخرين.

30% من الوقت تقضيه الناس متحدثة إلى الآخرين.

بينما 25% من الوقت تقضيه الناس بين القراءة والكتابة.

ويجب العلم بأن بعض الفنون تعتمد اعتمادا كبيرا على الاستماع (كفن الإلقاء والمحاضرات) كما أن وسائل الإعلام المسموعة والمرئية تعتمد على هذا الفن.

عناصر عملية الاستماع:

- فهم المعنى الإجمالي.
- تفسير المفردات وربط الجمل والتراكيب.
- التفاعل مع الفكرة .
- تقويم الكلام ونقده .
- ربط المضمون المقبول بالخبرات الشخصية .

الاستماع عملية عقلية وحسية تتطلب من المستمع استقبال المعلومات بالأذن وإعمال الذهن والفكر حتى يفهم المستمع المسموع ثم محاولة إظهار مواطن القوة أو الضعف ثم ربط المضمون بالخبرة والواقع.

لغة العيون:

إن العيون لتُبدي في نواظرها ما في القلوب من البغضاء والإجن
العين تبدي الذي في قلب صاحبها من الشناءة أو حبٍ إذا كانا
إن البغيض له عين يصدقها لا يستطيع لما في القلب كتمانا
فالعين تنطق والأفواه صامتة حتى ترى من صميم القلب تبيانا

احرص على:

- أن تكون عيناك مرتاحتين أثناء الكلام مما يشعر الآخر بالاطمئنان إليك.
- تحدث إليه ورأسك مرتفع الى الأعلى لان خلافه دال على الشعور بالهزيمة والضعف والحذر.
- لا تنظر بعيداً عن المتحدث أو تثبت نظرك في السماء أو الأرض أثناء الحديث خشية شعور اللامبالاة.
- لا تطيل التحليق بشكل محرج إلا بما يناسب.
- احذر من كثرة الرمش بعينيك أثناء الحديث فهذا يؤدى الى شعور بالقلق.
- ابتعد عن لبس النظارات القاتمة فهذا يعيق بناء الثقة.
- احذر من النظرات الساخرة الباهتة إلى من يتحدث إليك.

العلاقة بين الاستماع والاستيعاب:

إن الهدف الأساسي من الاستماع هو تحقيق الاستيعاب، وبالتالي فالاستيعاب هو الثمرة المرجوة من الاستماع ..

وللاستيعاب أنواع وأهداف:

أ - **الاستيعاب المعرفي**: يهدف إلى الإلمام المعرفي بالمادة المسموعة لتحقيق أحد المستويات المعرفية (التذكر، الفهم، التطبيق، التحليل، التركيب، التقويم)

ب - **الاستيعاب الوجداني**: يهدف إلى التأثير النفسي والعاطفي على المستمع من المادة المسموعة.

ج - **الاستيعاب السلوكي**: يهدف إلى التغيير السلوكي على المستمع من المادة المسموعة.

أنواع الاستماع:

سبق وأن أشير إلى أن الاستماع فن يعتمد على القصد والإرادة لفهم المادة المسموعة وتحليلها وتفسيرها، ثم نقدها والحكم عليها.

ولما كان الفهم، والتحليل، والتفسير، قد لا تتحقق كلها أو بعضها عند المستمع تجاه ما سمع، فإن علماء التربية رأوا أن للاستماع أنواعاً بحسب ما يتحقق من الأمور الثلاثة السابقة. ويمكن أن نجمل أقسام الاستماع إلى ما يلي:

أ- الاستماع المركز:

وهو استماع يقظ نحتاجه في حياتنا اليومية.

ب- الاستماع غير المركز (أو الاستماع الهامشي):

وهو ما يسمى بالاستماع الهامشي غير المؤثر وهو شائع ومنتشر في الحياة، ذلك الاستماع الذي تمارسه العامة تجاه المادة المسموعة من وسائل الإعلام المرئية أو المسموعة، أو من مجالسهم.

ويعنى هذا النوع من الاستماع بمعرفة الخطوط العريضة لما يقال دون الخوض في التفاصيل، ودون الحكم عليه، كما يشوبه خلل في الفهم والنقل، ومعظم استماع صغار السن من هذا النوع.

ج - الاستماع الاستمتاعي:

وهو الاستماع الذي يهدف المرء من ورائه إلى المتعة النفسية والروحية، ولا يخلو من فهم، وتحليل، وتفسير إلا أن المتعة تغلب عليه.

وذلك مثل الاستماع إلى من يلقي الشعر، وإلى المحاضر الذي يعمد إلى بث روح المرح كما في الأمسيات والمهرجانات.

د - الاستماع اليقظ:

وهو الاستماع الذي يهدف المرء من ورائه إلى المادة المسموعة نفسها؛ بقصد فهمها، وتحليلها، وتفسيرها وذلك غالبا ما يكون في المحاضرات والندوات وقاعات الدروس.

هـ - الاستماع النقدي:

وهو الاستماع الذي لا يقف المرء من ورائه على الفهم، والتحليل والتفسير بل يتعدى ذلك إلى مقارنة ما سمعه بما يراه ويعتقده من خلال الأسس والمبادئ الكامنة فيه، ثم يصدر الحكم له أو عليه، وقد يكون بعد المقارنة مناقشة.

وهذا النوع من الاستماع لا يتأتى إلا لمن لديه قدر كاف من الثقافة والوعي والتخصص.

وهناك أنواع أخرى للاستماع باعتبارات كثيرة منها (الاستماع المستجيب، الاستماع التحليلي، الاستماع من أجل الحصول على معلومات، الاستماع النشط، الاستماع الهادف، الاستماع لرد الفعل، الاستماع المتبادل، الاستماع الناقد، الاستماع من أجل الحصول على المعلومات.

أنواع عملية الاستماع: -

يمكن تقسيم عملية الاستماع وفقا للمعايير المختلفة إلى أنواع كما يلي: -

أولا: من حيث الحجم: يمكن تقسيمه إلى:

استماع ذاتي، استماع بين فردين، واستماع جماعي.

أ. الاستماع الذاتي: هو الإنصات الداخلي لعملية التحدث مع النفس أو التفكير التأملي الباطني لاختيار الأفكار والآراء التي تستحق أن تقدم للآخرين ولهذا يعد الإنصات الظاهري في كثير من المواقف ليس إنصاتا مطلقا بل هو إنصاتا ظاهريا في كثير من المواقف لا يعكس ما بداخل الإنسان من انفعالات وأحاسيس ومشاعر، ولذلك فأن الشخص في حاجة للمواءمة والتناغم بين عمليتي التفكير الشعوري واللاشعوري في عملية الاستماع.

ب. الاستماع بين فردين: يحدث أثناء تبادل الحديث بين طرفين في أمور الحياة المختلفة، ويتبادلان الحديث بتلقائية وود بعيدا عن الكلفة أما عندما يكون التحدث بين المريض والطبيب، فإن عملية الاستماع تتجه نحو فحص المشكلة وسبل غورها، فهي تختلف عن المحادثة بين الرئيس والمرؤوس، أو القائد وأتباعه فأن الحديث يأخذ شكل الأوامر والنواهي والانصياع التام للرئيس والقائد.

ج. الاستماع الجماعي: يكون بين الفرد والمجموعة مثل المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، ويهدف النوع إلى التأثير في المستمعين وتذويدهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي هم في أمس الحاجة لها.

ثانيا: من حيث عنصر المواجهة بين طرفي عملية الاستماع:

يمكن تقسيم الاستماع من حيث عنصر المواجهة إلى:

الاستماع المباشر والاستماع غير المباشر:

1-**الاستماع المباشر:** هو يتواجد طرفا عملية الاستماع وجها لوجه سواء كان اتصال شخصي أو جمعي، ويتميز بكثافة العلاقات الإنسانية والمردود الاجتماعي والنفسي وعن طريق هذا النوع من الاستماع يتعرف المحاور على درجة تقبل المستمع له والتحدث إليه ويمكنه استخدام الأسلوب الملائم لتوصيل رسائله له.

2-**الاستماع غير المباشر:** يتم عبر أجهزة الاتصال المختلفة مثل التليفون، التلفزيون، والإذاعة، وأشرطة الفيديو والكاسيت ويعيب هذا النوع من الاستماع فقدانه عنصر المواجه وعدم استطاعته المحاور التعرف على ردود فعل المستمع أو المستمعين ومدى استجابتهم للرسائل المرسلة إليهم.

ثالثا: وفقا للغرض من الاستماع: -

ينقسم إلى:

استماع عارض، استماع تعليمي، استماع تثقيفي، استماع توجيهي، استماع ترفيهي، واستماع تقييمي.

1-الاستماع العارض: هو استماع غير إرادي وغير هادف وينفذ مباشرة دون العقل والإرادة كأصوات الحيوانات، والطيور، خرير المياه والرياح فهذه تفرض وجودها على أذن الإنسان دون عقله.

2-الاستماع التعليمي والتثقيفي: يهدف إلى نقل المعلومات والأفكار والمهارات الجديدة لمن هم في حاجة إليها، ويتم ذلك بأشكال متعددة كالدروس، والمحاضرات، والاجتماعات أو عبر وسائل الاتصال الجماهيري ففي هذه

الحـالات يعتمـد الاسـتماع علـى محاولـة فهـم الرسـائل التـي تحـوي المعلومـات والحقائق المراد توصيلها للمستمعين.

3-الاسـتماع التـوجيهي: يسـتهدف التوجيـه والإرشـاد مـن أجـل التـأثير علـى المستمعين وفي الغالب يمثل هذا النوع حديث المدير أو الرئيس، أو الواعظ، أو المعلم، أو الأخصائي الاجتماعي، أو رب الأسرة كل لمستمعيه. فينصب اهتمام المتحدث إليه أو العميل على نقاط التوجيه والإرشاد أو التعرف على التعليمات والأوامر المراد تنفيذها.

4- الاسـتماع الترفيهـي: يهـدف هـذا النـوع مـن الاسـتماع إلـى الترفيـه عـن المسـتمعين أو الاسـتماع بوقـت الفـراغ فضـلا عـن أراحـه الأعصـاب وإدخـال السرور للنفس، ويمثله الاستماع للموسيقي والشعر والغناء أو المسرح الخ....

5- الاستماع التقييمي: يعتمد على محاولة تقييم حديث المرسل الذي يحاول فيه التأثير في اتجاهات وتصرفات مستمعيه، فيتم الاستماع بطريقة تقيميه أي إمعان الفكر والتخيل لما يقال بغرض التمكن من إصدار أحكام منطقية عن مثل هذا النـوع مـن الرسـائل، مثـال ذلـك دائمـا فـي الاجتماعـات التفاوضـية أو الخطـب السياسية أو حتى في الإعلانات التلفزيونية.

شروط التعليقات للمستمع: -

لابد للمستمع من اكتساب مهارة التعليق وينبغي أن يحدد هدفا مسبقا للتعليقات يلتزم به وهناك العديد من الشروط التي يجب الاسترشاد بها من أجل النجاح في طرح تعليقاته ومن هذه الشروط: -

أولا: يجـب أن يلتـزم المسـتمع بالإنصـات الجيـد وتوجيـه الأسـئلة فـي الوقـت المناسب مع إتاحة حرية التعبير عما يشعر به المتحدث.

ثانيا: التعليق في الوقت المناسب يساعد على تنشيط عملية التفاعل الاجتماعي وتكوين العلاقة المهنية.

ثالثا: قد يستخدم التعليق لتشجيع المتحدث للاسترسال والإفاضة في الحديث.

رابعا: التعليق يساعد المتحدث على الشعور بالتقبل من قبل المستمع وينعكس ذلك على تقديره لذاته.

خامسا: يجب عدم استخدام التعليقات إلا بعد الإلمام بقدر كافي من المعلومات والحقائق عن المشكلة المثارة من قبل المتحدث.

سادسا: يجب أن يكون للتعليق هدف مسبق يود المستمع تحقيقه عن طريق التعليق.

سابعاً: يجب أن يتضمن التعليق التوضيح، أو الإيحاء، أو التلميح بفكرة يود المستمع من المتحدث أن يتبناها.

ثامناً: التعليقات غير المدروسة أو العشوائية تثير القلق وتربك المتحدث فيلجأ للحيل الدفاعية.

تاسعاً: يجب أن يكون التعليق قصيرا وواضحا.

عاشراً: - وأخيرا لابد من استخدام اللغة والكلمات التي تناسب المستوى الثقافي المتحدث.

وقد تابع أحد علماء النفس (Gibb,1966) عدداً كبيراً من المناقشات في عدد من المجالات المختلفة خرج منها بتصنيف مزدوج للمناقشة الدفاعية وكيف يمكن أن تكون مناقشة حيوية حوارية، وسوف نورد هذا التصنيف هنا باختصار:

1- التقييم مقابل الوصف : فكلما زاد التقييم من قبل الشخص المتحدث سواء كان مباشراً أو غير مباشر ، أو كان كلامياً أم من خلال لغة الجسم من نبرات

صوت أو حركات ، كلما زاد الموقف الدفاعي لدى المستمع ، وبالرغم من أن المستمع قد لا يقابل التقييم بسلوك دفاعي إلا أن هذا يتم في حالات قليلة بينما الغالبية تقابل التقييم بسلوك دفاعي ، وإذا أردنا تجنب هذه الحالة فما على المتحدث إلا أن يتبع وصف الحالة المناقشة دون إشعار الآخرين بأنه يحاول تغيير وجهات نظرهم أو تقييم سلوكهم ، عند ذلك يقابل هذا الحديث بارتياح وعدم تحفظ أو هجوم .

2- التحكم مقابل الاختيار: عندما يحاول المتحدث فرض وجهة نظره بطريقة الإقناع القوى بمختلف الطرق المباشرة وغير المباشرة يزرع في المستمع مقاومة هذا التوجه ورفضه، لأن المستمع يستنتج من سلوك المتحدث هذا أنه ينظر إليه على أنه غير كفء لاتخاذ القرار المناسب بنفسه ومن ثم يأخذ موقفاً دفاعياً يجعل المناقشة تراوح مكانها.

غير أن المتحدث عندما يعطى الانطباع في حديثة أنه يرغب التعاون مع المتحدث إليه يفهم من هذا أن المتحدث يقدر قدرته على البحث عن حل والرغبة في التعاون وبالتالي فإن المستمع يشترك بطريقة تلقائية تعاونية في المناقشة ويسهم إسهاماً كبيراً في البحث عن حل بطريقة تنم عن المرونة وعدم الدفاعية.

3- استخدام الاستراتيجيات مقابل التلقائية:

فعندما يقوم المتحدث باستخدام استراتيجيات مثل الغموض في الكلام، أو الدوافع المتعددة، أو يتكلم بتلقائية غير طبيعية فإن ذلك قد يعبر عن سذاجة وعدم مصداقية أو إمكانية خداع، وهنا نجد المستمع يتخذ موقفاً دفاعياً، ذلك أن الناس لا يريدون أن يكونوا ضحاياً للغموض والدوافع الذاتية.

لكن المستمع عندما يدرك أن المتحدث يتكلم بتلقائية طبيعية وهي تلك التي تعنى الاستقامة والأمانة والاستجابة حسب طبيعة الأحوال المحيطة، فإنه يبادل

المتحدث بنفس الطريقة، وهنا تنساب المعلومات المتبادلة ويتم فتح ميدان خصب لتنمية المهارات المختلفة.

4- عدم الاكتراث مقابل التعاطف: عندما يكون المتحدث غير مكترث بالموضوع قيد النقاش ويظهر البرود حياله، يفقد النقاش الحيوية والاهتمام، ويجعل المستمع غير متحمس، ويصبح مستمعاً سلبياً ومتحدثاً دفاعياً أو هجومياً. ولكن عندما يكون المتحدث متحمساً ومتعاطفاً مع الموضوع فإن ذلك يجعل المستمع جاداً في استماعه وحديثه، يتحدث بتلقائية ويدلى بمعلومات ذات علاقة كبيرة بالموضوع المناقش ويزداد إثراء النقاش وحيويته.

5- التعالي مقابل التساوي: عندما يجعل المتحدث الآخرين يحسون أنه متفوق في شيء ما سواء في المكانة أو المال ...الخ، فإن ذلك يعنى بداية المواقف الدفاعية لدى الآخرين وبداية التفكير في آثار ومضامين الحديث على المستمع وبالتالي نسيان الموضوع المناقش برمته.

لكن المتحدث عندما يفصل للمستمع آثار المشكلة دون أي اعتبار لما ذكر أعلاه وأن حل المشكلة عمل جماعي مشترك تحكمه الثقة والاحترام المتبادل، فإن أي فارق بين الأشخاص بعد ذلك غير ذي أهمية، وعند ذلك تصبح المناقشة غنية متدفقة بين أطراف النقاش.

6- التصلب مقابل المرونة: إن التصلب في رأى أثناء مناقشة موضوع أو مشكلة ما يعتبر في حد ذاته عائقاً في سبيل النقاش أو حتى يؤدى إلى توقفه. فقد يكون هناك أشخاص يظهرون أنهم ليسوا في حاجة إلى زيادة معلومات عن المشكلة بينما الواقع غير ذلك، وهذا مظهر من مظاهر التصلب يحول دون مباشرة الموضوع إن مثل هذا العمل يجعل الآخرين يقومون بأنماط من السلوك الدفاعي، وهذا يجعل النقاش في أضعف مستوى له، لكن عدم التصلب، أي

المرونة في التنازل عن الرأي عند اللزوم وتقبل آراء الآخرين، وفى الوقت الذي لا يعنى الأخذ بهذه الآراء، أمر ضروري في سبيل الوصول إلى آراء متفق عليها. ولعل أهم دليل على المرونة وعدم التصلب هو البحث عن حل للمشكلة وتقبل أي أطروحات للحل ووضعها موضع النقاش والتحليل والدراسة.

أنماط المستمعين: -

1- **المستمع المصغي**: وهو الذي يستخدم الأذن والعقل معا ويقبل نحو محدثه بحواسه، ويتجاوب مع إيماءاته بنقل الرسائل التي تنم عن هذا التجاوب بحواسه.

2- المستمع المتظاهر أو المدعى: وهو الذي يصغي بأذنه وحواسه دون عقله، ويتمثل ذلك في عدم الاهتمام والشرود الذهني وعدم المبالاة الذي نلاحظه عند بعض المستمعين.

3- المستمع الذاتي أو الأناني: هو الشخص الذي يجب نفسه ولا يستمع إلا لما يوافق اهتماماته ولا يتقبل النقد أو الرأي الآخر، فهو ينتقي دائما ما يوافق اهتماماته الذاتية فقط.

4-المستمع المحدود الاهتمام: هو خليط بين المصغي والمتظاهر بمعنى أنه يستخدم أذنه وعقله في بعض الأحيان وفي أحيان أخرى يصغى بأذنه وحواسه دون عقله، فهو شخص يتصرف في الغالب بحساسية ضد المتحدث، ويفسر إيماءات المتحدث تفسيرا خاطئا.

5- المستمع الفضولي: هو الذي يستمع دون هدف ويركز في الغالب على ما يود معرفته ويتجاهل ما سوى ذلك كما يفسر ما يسمعه وفقا لأهوائه وقد يضفي رتوشا لتلوين المعلومات التي حصل عليها.

أقسام عملية الاستماع:

يصنف الأشخاص بالنسبة لعملية الاستماع إلى أربعة أقسام:

غير المنصت: وهو الشخص الذي لا يستمع لما يقال ولا يحاول بذل أي مجهود للاستماع للأخر.

المنصت جزئياً: وهو الشخص الذي يسمع الأصوات والكلمات لكنه لا ينصت لها بما يكفي.

المنصت المقوم ((الناقد)): وهو الشخص الذي يستمع بتركيز ويبذل مجهوداً لفهم ما يقال وتقويمه لكنة لا يحاول التعمق الى نية المتحدث وفهم مشاعره.

المنصت النشط ((الفعال)): وهو الشخص الذي يستمع بتركيز وانتباه ويبذل مجهوداً ليس فقط لفهم ما يقال ولكن لفهم ما وراء ذلك من مشاعر المتحدث.

كيف تكون مستمعا نشطا؟

- الاستعداد لعملية الاستماع (القراءة عن الموضوع قبل حضور اللقاء).
- التحكم في المشتتات الداخلية والخارجية.
- التركيز على ما يقال وليس على القائل وتصرفاته.
- لا تدع عيناك تبتعد كثيرا عن المتحدث.
- كن مرنا عندما يعبر المتحدث عن وجهة نظره.
- دون الملاحظات المهمة.
- اظهر استجابة وتفاعل أثناء الاستماع بالإشارة أو بالكلام.
- استمع للمعلومات الخفية في الرسالة وليس المعلومات المباشرة.

الشروط الواجب توافرها لكي نحقق الاستماع الجيد؟

- إقبال المستمع بوجه طلق هادئ نحو المتحدث، مع إعطاء إيماءات المتابعة والفهم من وقت لآخر حتى يتأكد المتحدث أن المستمع معه دائماً.

- عدم إظهار علامات الرفض أو الاستياء بشكل يقطع على المتحدث فرصة الاسترسال إلا إذا كان قطع الاسترسال مطلوباً لذاته عدم إعطاء ردود فعل سريعة ومباشرة قبل أن ينتهي المتحدث من كلامه عدم ملاحقة كلام المتحدث بكلام من المتلقي بشكل سريع، بل الأفضل السكوت للحظة للاستيعاب وإعادة النظر في كلام المتحدث ثم ترتيب الأفكار قبل التعليق.
- الفهم الجيد لمحتوى الحديث مع محاولة إعادة ترتيبه إذا أمكن.
- الإدراك الجيد للمشاعر التي يبديها المتحدث أثناء حديثه، فهذا الإدراك يعطى بعداً هاماً للحديث من خلال التعرف على الانفعالات المصاحبة للموضوع.
- قراءة لغة جسم المتحدث كإشارات يديه وإيماءات رأسه وحركات جسمه.
- أن يحاول المستمع ضبط انفعالاته تجاه ما يسمع، وأن يتذكر دائماً أن كل شيء قابل للمناقشة والتحاور والأخذ والرد، وأن الانفعالات الحادة تقطع طريق التواصل الجيد وتعتبر إحدى علامات عدم نضج الشخصية.
- ألا يعتبر المستمع نفسه في موقف القاضي الذي يستمع فقط ليقيم محدثه ثم يحكم له أو عليه.

أساسيات في تعلم الاستماع:

1- الانتباه المركز والحضور الذهني فهو بداية النجاح لاستماع جيد.

2- حذف عوامل التشتت الشعوري واللاشعوري فقد ينشغل بعوامل داخلية يفكر بها أو خارجية يتأملها.

3- التدرب على مهارتي التحليل والنقد بـ:

- اكتشاف المتناقضات المنطقية.

- إخضاع الكلام لخبرته الشخصية.

- إبعاد التعصب الشخصي.

- إبعاد الميول العاطفية.

- غض البصر عن شخصية المتحدث.

- اكتشاف النقاط الهامة الغائبة.

4- عقل المستمع وفهمه والتقاطه لفارق السرعة لمصلحته.

آداب الاستماع:

1- الإصغاء للمتحدث والتفرغ لما يقول .

2- إظهار صور التفاعل ابتداءً بإقبال الجسم ـ وحسم التقاسيم المناسبة للحديث على الوجه ـ

3- الاستئذان قبل الكلام وتجنب المقاطعة.

4-عدم إظهار علامات الملل، النظر إلى الساعة، محاولة إتمام الفكرة، كثرة الالتفات، التثاؤب، التنهّد، الاكفهرار.

5- عدم إحراج المتحدث أو مضايقته لما يقول.

6-عدم السخرية تصريحاً أو تلميحاً خاصة لعيوب النطق وإخراج الحروف بخطأ .

7- عدم إظهار ضوضاء حين الجلوس بل الهدوء والسكينة.

8- التأكد من أن المتحدث أنهى حديثه.

صفات المستمع الجيد:

أهم المهارات التي يتميز بها المستمع الجيد:

- لا يستمع إلى الأشياء والأشخاص بأسلوب واحد.
- لديه القدرة لانتقاء ما ينبغي أن يستمع إليه والإلمام بالمهم.
- لديه القدرة على التقاط الأفكار الرئيسية.

- يستطيع التميز بين الأفكار الرئيسية والفرعية مع المراعاة بالترتيب الأولوي.
- يستطيع التميز بين ما هو آراء وبين الحقيقة والخيال.
- يستطيع متابعة الحديث بالشكل الذي يمكنه من إتمام الحديث (التنبؤ بما سيقال) ما لو سكت المتحدث أو عجز عن اختيار التعبير المناسب.
- هو الذي يجيد تقاليد الاستماع وآدابه.
- هو الذي يقدر مشاعر محدثيه ويعرف متى يجب أن يعبر عن تأييده له.
- هو الذي ينقد ما يسمعه فلا تخدعه عباراتٍ معينة أو طريقة عرض خاصة أو مشاعر وانفعالات فلا تصرفه عن الغرض الرئيسي.
- هو الذي يقدر المشاعر لأولئك الذي لديهم بعض الإشكال في المحادثة.
- هو الذي يعرف كيف يبعد مصادر التشتت عن الحديث فلا يطرح موضوعات جانبية إلا بالشكل الذي يخدم الموضوع يعطي فرصة الحديث كاملة
- هو الذي لديه القدرة على الاحتفاظ بما يسمعه حياً في ذهنه وما هو الجديد والمعاد والمتناقض.
- هو الذي يعمل عقله أسرع من لسان المتحدث يفكر فيما يقال ويسأل الأسئلة الدالة على اليقظة والمتابعة .
- يكون لديه القدرة في التكيف مع المتحدث في سرعة التقاط أفكار المسرعين أو المبطئين.
- يكون لديه القدرة على الربط بين ما يسمعه الآن وخبرات سابقه بموضوع الحديث ويقيم عليها تقييماً سليماً.
- إظهار صورة التفاعل الكلي.

- فهم الإيحاءات الصوتية بجميع صورها وأشكالها.
- اكتشاف دوافع المتحدث ومعرفة مدى تعصبه للموضوع.
- التعرف على المحذوف من الجمل ومعرفة الهدف منها.
- الاستفادة من المسموع وتنفيذ ما يلزم.

معوقات الاستماع: -

الاستماع عملية تَتَبُّعٍ مقصود للمتحدث بهدف فهم ما يقوله، ثم التحليل والتفسير والنقد، وإبداء الرأي، ولذا فهو عملية فيها شيء من التعقيد، وبالتالي فلن تخلو من مشكلات ومعوقات قد تصادف المستمع، بعضها يمكن التغلب عليه وعلاجه والبعض الآخر لا يمكن ذلك.

إن الاستماع الدقيق أمر جوهري في الاتصال فضعف القدرة على الاستماع تؤدي إلى تعويق الكلام عن القيام بوظيفته ومن ثم فشل عملية الاتصال.
وقد يرجع ضعف الاستماع إلى عوامل تكمن في الكلام، كالتفكك في التراكيب وعدم الدقة في التنظيم وغموض المصطلحات، ونستطيع هنا أن نجد ستة معوقات للاستماع ينبغي أخذها بعين الاعتبار وهذه المعوقات هي: -

1- التشتت:

قد يتوقع المستمع أن يكون المتحدثون مثيرين، ومع هذا فعليه أن يبذل جهده لمتابعة الخط الفكري للحديث إذا يصعب على الإنسان أن ينشغل بعقلة في مشاكله الشخصية ويتابع في ذات الوقت ما يقال.

2- الملل:

قد يصيب الملل المستمع قبل أن ينتهي المتكلم، وهنا ينبغي ألا يكون المستمع متسرعا بل لا بد أن يكون مستقبلا نشطا حتى إذا لم يجد ما يشبع شغفة استمر في الاستماع أيضا.

3- عدم التحمل:

ينبغي للمستمع أن يكون مثابراً وصابراً، وأن يتعود على التحمل والإنصات والمتابعة.

4- التحامل:

لا يتوقع المستمع الجيد الكمال اللغوي للمتكلم فعادة ما يواجه أخطاء صغيرة في البناء وفي النطق ولكنه لا ينصرف عن أفكار الكاتب.

5- البلادة:

يحتاج الاستماع الجيد إلى كل النشاط العقلي للمستمع لذلك ينبغي أن يستحث نفسه دائما على فهم الحديث.

6- التسرع في البحث عما هو متوقع:

يميل كثير من الناس إلى أن يسمعوا ما يتمنون سماعة، وبدلا من الانتظار حتى يكمل المتحدث فكرته ينصرفون عن الاستماع لمجرد عدم تحقيق ميلهم أو ينحرفون باستنتاجاتهم عن المعني

صور من عدم الاستماع:

1- السماع المجرد من الاستيعاب والتأمل.

2- الانشغال بالمحادثة لآخر.

3- العبث أو العمل بأمورٍ أخرى كأصابعه أو التحدث الجانبي.

آفات المستمعين:

- عدم الانتباه والتركيز الدقيق أثناء الطرح.
- التعليقات الخارجية.
- إشعار الملقي بالملل وعدم الاهتمام.
- التحدث مع من بالجوار
- جلسة الاحتضار والنعاس.
- السخرية من المتحدث بفعلٍ أو قولٍ أو همزٍ أو لمزٍ.
- مقاطعة المتحدث بدون إذن.
- السؤال خارج الموضوع أو السؤال عن معلومات قادمة في التسلسل الموضوعي.
- التكرار لما يلقيه المتحدث.
- تفسير أخطاء الملقي والتعليق علها.
- إثارة الحوار غير المنظم أو الحوار الساخن.
- الابتسامة أو التغير لقسمات الوجه في غير فطنه خاصة عندما يكون الموضوع طرح آراء.

مقترحات لتنمية مهارات الاستماع:

بعد إدراك أهمية الاستماع في الحياة، وأن الاستماع لا تتحقق مهاراته مرة واحدة أو فجأة بل بالتدريب المستمر والتدرج عليها ومحاولة معرفة الأخطاء والتخلص منها تدريجياً عن طريق النقد، بعد إدراك ذلك فإن هناك عدد من الأساليب التي تفيد في التدريب على الاستماع:

- راقب أسلوب المتحدث عن طريق سؤال نفسك ما الذي يعرفه المتحدث أكثر مما تعرفه أنت.

- قم بتنحية شخصيتك جانباً حتى تقلل من تأثرك العاطفي تجاه ما تم قوله وأسمع الرسالة كلها.
- استمع إلى كل الأفكار والحقائق وتعرف على الفرق بين الحقيقة والمبدأ وبين الفكرة.
- احتفظ بذهنك حاضراً.
- دون بعض الملاحظات.
- الابتعاد عن التشتت في الفكر.
- متابعة المتحدث عن طريق محاولة توقع ما سوف يقوله.
- استخدام المهارات التعبيرية لمساعدة على التركيز.
- نقد المحتوى وليس المتحدث.
- سماع المحاضرات لزيادة مهارة الاستماع.

ثانيا: مهارات الإنصات:

هناك فرقاً بين الاستماع والإنصات.

فالإنصات: في الظاهر بترك التحدث أو الاشتغال بما يشغل عن استماعه.

وأما الاستماع له: فهو أن يلقي سمعه ويحفز قلبه ويتدبر ما يستمع.

وحسن الإصغاء يكون بالقول والفعل

تحديد مفهوم مهارة الإنصات: -

الإنصات هو (العملية التي يتم من خلالها تحويل اللغة المتكلم بها إلى معنى في الذهن، وعندما يفهم الإنصات على هذا النحو فأنه يشتمل على الإحساس، التفسير، التقييم والاستجابة) إذاً **الإنصات** هو عملية سيكولوجية تشمل الحدة السمعية والإحساس السمعي أي القدرة على السمع والتميز بين الأصوات.

أما **التفسير** فهو عبارة عن الفهم الذي يبدأ مع الإنصات وعن طريقة يستطيع المستمعون تفسير الرسائل التي سمعوها، وأما **التقويم** فهو عبارة عن دمج المعاني الواردة في عمليتي الإحساس والتفسير إلى جانب تنظيم مكونات الرسالة بصورة جيدة، والمقارنة بين المصادر العديدة للمعلومات، وأخيرا **فالاستجابة** هي المرحلة الأخيرة من عملية الإنصات وفيها يستطيع المستمعون الجمع بين المعرفة والشعور مع القدرة على تقيم المناقشات والحوارات التي سمعوها على نحو كامل فيتذوقوا اللغة وقوة الرسالة إلى جانب توحدهم ذهنياً مع المتكلم.

ويعرف الإنصات أيضا بأنه: مهارة لا يستطيع أن يمارسها كل إنسان بل تحتاج إلى تدريب وخبرة وممارسة حتى يكتسبها الفرد، حيث إن الاستماع في حد ذاته فن وليس مجرد أصوات تسمعها الأذن وتستجيب لها، إنما هي أصوات تحتاج إلى ترجمة المعاني والرموز التي تعبر عنها محتوى الرسالة، فالإنصات الفعال يقتضي ضمنا الانتباه اليقظ للرسالة وفهمها عميقا، وكلما كانت الرسالة موجزة وواضحة كانت الاستجابة صادقة وخالية من التكلف.

أهمية الإنصات: -

يعتبر الإنصات أحد الوسائل الهامة لتبادل المعلومات بين طرفي المحاورات (المتحدث والمستمع)، ويساعد على تركيز الانتباه بالنسبة للطرفين، كما يشجع المتحدث على الاستمرار في الحديث، ومن مميزات الاستماع تدعيم الانطباعات والصراحة بين (المتحدث والمستمع) إلى جانب المساعدة في اكتساب الخبرات والمعلومات عن طريق التعلم من الآخرين إلى جانب القدرة على قراءة ما بين السطور.

أنواع الإنصات:

1-الإنصات الحدي (اهتمام جزئي فقط) ويؤدي إلى سوء الفهم للمتحدث

2-الإنصات التقييمي (انتباهي وليس حدياً ويمثل عقبة في عملية الإنصات).

3-الإنصات الإسقاطي (الاستماع بصدق ـ وفهم الموقف والقصد وتحاشي النقد أو الموافقة أو الرفض). بل يحاول إسقاط نفسه في عقل المتحدث وفهم وجهة نظره بدون تقييم في ذلك الوقت.

كيف تجعل الآخرين يستمعون إليك؟

- أن تهتم بصياغة الأهداف
- التعرف على المستمعين من خلال بيئاتهم وثقافاتهم وعاداتهم.
- التعبير بالنفس كعنصر فعّال في الاتصال بالآخرين.
- (نبرة الصوت، حركات الجسم، الأسلوب).
- الحرص على وضع المستمع في قلب الحدث من خلال التنوع في الأساليب (قصة، نبرات الصوت، الأمثلة).
- مخاطبتهم بما يشغلهم ويهمهم باستخدام الإقناع والتأثير.
- ملاطفة المستمعين وإشعارهم بالرضا والأهمية.
- دعوتهم بأسمائهم.
- اختيار المكان المناسب والإنصات برضى واهتمام.

مزايا الإنصات:

- تنمية الحصيلة المعرفية والمهنية.
- الإبداع في مجال العمل والنجاح في الحياة.
- يجعل الشخص يبدو ذكياً أمام الآخرين لأن إنصاته يزيد من فهمه ومعرفته.
- التأثير في الآخرين.

- يكسب المرء الاحترام والوقار.
- امتصاص غضب الآخرين.
- كسب محبة الآخرين (لأن الناس يعتبرون الإصغاء أكبر هدية تقدم لهم).
- تعزيز مكانة المرء عند الناس.

قواعد الإصغاء الهامة

- كن يقظاً ذهنياً.
- من الصعوبة أن تتكلم وتصغي في آن واحد فيجب أن نصغي أكثر مما نتكلم.
- لا تظهر الأستاذية على الآخرين.
- أظهر اهتمامك بالآخرين (أشعرني بأهميتي).
- احرص على ألا تشتت انتباهك عمن يحدثك.
- تجنب التسرع والاستعجال في الاستنتاجات.
- لا تضيع وقتك في التفكير كيف ترد على حديث الشخص الآخر.
- شجع الآخرين على إخبارك بالمزيد من المعلومات النافعة من خلال استخدام عبارات تقدير نحوهم مثل، هذا رائع، إنها فكرة إبداعية
- استمع بعينيك إضافة إلى أذنيك.
- ابتعد عن الهموم التي تشعر بها إذا كنت تعاني من مشكلة ما.
- ركز على فكرة الشخص لا على ذاته.
- تعلم أن تقرأ ظروف الآخرين من خلال الإشارات التي تصدر عنهم.
- دون ما تسمعه حتى تلم بالحقائق والأفكار التي تطرح.
- ركز على الحقائق الأساسية أي استمع بطريقة تمحيصية.

نصائح للمحاور للاستفادة منها في تطبيق مهارة الإنصات وهي:

1- **توقف عن الكلام**: فأنت لا تسمع وأنت تتكلم.

2- **حاول أن تريح المتحدث**: أعطيه الفرصة أن يتكلم، شجعه أن يعبر عن نفسه.

3- **أظهر له أنك تود الاستماع إليه**: اجعل تعبيرات وجهك وتصرفاتك توحي أنك مهتم بالاستماع إليه، استمع لكي تتفهم الموقف لا لترفضه.

4- **لا تشوش على عملية الاستماع**: بأن تقرأ أوراقك أو تبعث بأصابعك.

5- **ضع نفسك مكانه**: تصور أنك المتكلم حتى تتعاطف معه وتحس بمشكلته.

6- **كن صبورا**: بأن تعطي المتحدث وقتا كافيا ولا تقاطعه ولا تهم بتركه كأن تتجه إلى الباب وهو يتحدث إليك.

7- **احتفظ بهدوئك**: فالشخص الغاضب يقع في خطأ المعاني ويتصيد الكلمات السيئة للمتحدث.

8- **تقبل المناقشة والانتقادات**: فأن ذلك يؤدي إلى هدوئه، ولا تجادل فالجدال خسارة للطرفين.

9- **اسأل**: فهذا يشجعه ويظهر له أنك مستمع جيد مما يمكنك من الحصول على معلومات أكثر ورؤية واضحة.

10- **توقف عن الكلام** (وهي النصيحة الأولى والأخيرة) إذا أردت أن تسمع فلن تستطيع إن كنت تتكلم.

نماذج الصمت: -

للصمت نماذج عديدة تختلف في معانيها وتشمل النماذج التالية: -

- صمت الغضب أو الإحباط وهو الذي لا يعبر فيه الإنسان بالكلمات بل يعتمد الصمت كأسلوب لتوصيل الرسالة.

- صمت الاستماع لحديث أو محاضرة: في هذا النوع يحاول المستمع فهم الأفكار والآراء والاتجاهات التي يعرضها المتحدث ومحاولة تلخيصها بغرض الاستفادة منها في واقع حياته.
- صمت الملل: هو تعبير عن الانصراف عن الموقف نتيجة للتقييم السلبي لما يجري، ويتحين المستمع الفرصة للانصراف قبل انتهاء الحديث.
- صمت عدم القدرة على استيعاب الموضوع المطروح للنقاش: أما لصعوبته أو عدم فهمه أو غموضه.
- صمت التأهل أو التقدير أو الاحترام: وهو يمثل نمط من أنماط الإعجاب والانبهار بالمتحدث.
- صمت الاختلاف: حول ما يثيره الطرف الآخر من أفكار وأراء.

معوقات الإنصات: -

1- سطحية الحديث قد يكون بسبب سوء الأعداد أو تفاهة الحديث، لأن المتحدث نفسه غير متحمس لحديثه، وينعكس ذلك عند انصراف المستمع عن الاستماع.

2- فقدان الهدف يمكن في الشعور بعدم الفائدة، أو أن الحديث لا يضيف جديدا ولا يساعد على توضيح المشكلة.

3- التشويش: ينقسم إلى قسمين تشويش ميكانيكي مثل الضوضاء الخارجية، ضعف حاسة السمع، الإصابة بالأمراض، أو الاستماع لأكثر من شخص واحد يتحدثون في وقت واحد، أما التشويش الآلي يكون بسبب وجود أسباب خاصة بالمتحدث مثل عدم انتباهه أو انشغاله بقضايا خارجية.

4- السرحان: نوع من أنواع التشويش العقلي ويحدث عندما يكون المتحدث مشغولا أو مشوشا عاطفيا غارقا في تخيلاته، مما يشكل صعوبة لمتابعة ما يجري حوله من حديث.

5- اللامبالاة: هي شكل من أشكال عدم الاهتمام إما لتحامل الأخصائي على العميل، أو لعدم قناعة العميل بالأخصائي الاجتماعي، أو عدم احترامه له.

6- عدم الصبر: ويتمثل في المستمع القلق أو المتعجل للانصراف، فهو لا يهتم بالحديث بل يركز على مقاطعة المتحدث وقد ينصرف قبل نهاية الحديث.

ثالثا: مهارة التحدث:

1. عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل بواسطتها الأفكار والمشاعر والأحاسيس إلى الآخرين عن طريق وسائل الاتصال المتطورة.

2. التحدث يمثل أحد المهارات التي يحقق بها الفرد الرضا عن نفسه من خلال نجاحه في التفاعل مع الآخرين نتيجة لتمكنه من إبراز مهاراته وقدراته.

3. يشتمل الحديث على أنواع وأشكال مختلفة (مثل: مناقشة الحوار، الأسئلة والأجوبة).

4. ينظر البعض إلى أن عملية التحدث عملية سهلة وميسورة للجميع إلا أنه صعب على الكثيرين.

مميزات مهارة التحدث:

- التحدث وسيلة يحقق بها الفرد ذاته من خلال التفاعل مع الآخرين.
- التحدث أداة من أدوات الاتصال اللغوي وتمثل ركنا أساسيا في عملية الاتصال.
- يجدد الفرد في التحدث الفرصة لإبراز مهاراته وتوضيح أفكاره واكتساب الثقة والاطمئنان إليه.

التحدث نشاط فكري يعكس مستوى ثقافة الإنسان ومدى عمقه

الفكري ونضجه العقلي إلى جانب القدرة على العرض والشرح وتنسيق الحديث.

- التحدث نشاط اجتماعي يستخدم للتأثير على المستمعين بتقبلهم للمتحدث وما ينقله من أفكار وآراء.
- التدريب على مهارة التحدث صار ضرورة للطلاب في كافة المراحل الدراسية.

الخطوات الأساسية لمهارة التحدث:

1-الافتتاح (تكون التحية لفظية أو غير لفظية كالابتسامة أو المصافحة).

2-التغذية المتقدمة: (أي إعطاء فكرة عامة عن موضوع الحديث والزمن الذي سوف يستغرقه).

3-العمل (أي الهدف الذي يقصده المتحدث من حديثه، وتعتبر هذه الخطوة أطول خطوات الحديث)

4-التغذية الراجعة (تعليقات المستمعين أو مقترحاتهم أو اتخاذ القرارات).

5-الختام.

مراحل عملية التخطيط لمهارة التحدث:

أولا: مرحلة أعداد الحديث:

1. تحديد الهدف من الحديث.
2. تحديد موعد اللقاء.
3. اختيار المكان والزمان المناسب.
4. تحديد نوعية الجمهور.
5. اختيار مادة الحديث.

ثانياً: مرحلة توجيه الحديث:

يتطلب توجيه الحديث حسن الاستهلاك عن الموضوع ثم البدء في العرض بطريقة منظمة، مع استخدام اللغة المناسبة للمستمعين بالإضافة إلى استخدام حركات الجسم.

وينبغي عدم الإفراط في الاستعانة بالأوراق المكتوبة تفادياً لانشغال المتحدث عن سامعيه، ولابد من تجنب التطويل لأكثر من ساعة مع توزيع الوقت حسب الموضوع بحيث تكون الخاتمة في نهاية الزمن المحدد.

ثالثا: مرحلة التقويم:

تشمل عملية التقويم جميع جوانب الحديث منذ لحظة الاستعداد مرورا بالعرض إلى الاستجابة ورجع الصدى من قبل المستمعين وتكتمل مرحلة التقويم بالاستماع إلى ملاحظات المستمعين من خلال النقاش أو عن طريق الاستبيانات وبذلك يمكن التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية من الحديث.

سمات المتحدث الناجح:

أولا: السمات الشخصية:

الموضوعية، الصدق، الوضوح، الدقة، الحماس، الاتزان الانفعالي، المظهر.

ثانيا: السمات الصوتية:

الصوت أهم أداة لنجاح المتحدث، فيمكن عن طريق النطق التحكم في الصوت علوا وانخفاضا مع ضبط وتنوعها حسب الموقف.

ثالثا: الإقناع هو كسب تأثير فرد أو جماعة لوجهة نظر معينة:

- القدرة على التحليل والابتكار.
- القدرة على العرض.

- القدرة على الضبط الانفعالي.
- القدرة على تقبل النقد.

من مقومات الحديث المؤثر مقومات متعلقة بالجمهور وتتضمن:

- معرفة اتجاهات وميول العملاء تجاه الفكرة أو الموضوع.
- البدء بنقاط الاتفاق.
- احترام أراء العملاء.
- الشعور بالأهمية.
- إشعار العميل أن الفكرة فكرته.
- المناقشة الجماعية.

كيف يطبق الفرد المتمرس لمهارة التحدث:

- إن الفرد المتمرس هو معد وقائد الحديث والحوار.
- يدير الحديث ويستخلص الأفكار.
- يحتاج إلى المعرفة العلمية الواسعة والمهارة الفنية باستخدامه لشتي الأساليب مثل استخدام الأمثلة للإيضاح إلى جانب الطرفة لإذابة الجليد مع عدم المبالغة في استخدامها.
- تحديد الهدف من الحوار يتطلب عدم الانزلاق إلى الموضوعات الفرعية، وألا يسمح للعميل بالخروج عن الموضوع تلميحا أو تصريحا.
- يجب تجنب الحوار الفوقي الذي يتمثل في إصدار الأوامر بدلا عن المقترحات.
- حسن الإعداد المسبق للحديث وأن يناقش الفرد نفسه قبل أن يناقشه الآخرون، وألا يدافع بالباطل عن الحق.

رابعا: مهارة الكتابة:

أ. تحديد الهدف من الكتابة:

1. التعريف أو الإقناع أو التفاعل.
2. تحديد السلوك الذي سيؤثر على المرسل إليه.
3. التأكد من أن الهدف عملي وذو قيمة.

ب. تحليل المرسل إليه:

1. تحديد المرسل إليه.
2. تحديد حجم وعدد المجموعة.
3. تحليل ردة فعل المرسل إليه.
4. تحديد مستوى وفهم المرسل إليه.
5. تقييم علاقتك بالمرسل إليه.
6. تحديد دوافع المرسل إليه واحتياجاته العملية.

جـ. تحديد الفكرة الرئيسية:

1. استخدام العصف الذهني.
2. تحديد الطريقة المعينة التي تدفع المرسل إليه الاستجابة بالإيجابية.
3. تحديد لماذا الفكرة الأساسية واقعية.
4. جمع البيانات الرئيسية.
5. القنوات ووسيلة الاتصال.

د. الوضوح والاختصار:

محاولة إقناع المستقبل بقدر الإمكان حتى تتمكن من الحصول على الاستجابة السريعة المرضية بحيث تكون مختصر وواضح في الرسالة.

كيف تكسر حاجز الخوف من الكتابة:

- الايجابية عند النظرة للذات.
- تحديد الهدف.
- الاهتمام بالمرسل إليه.
- اختلاق بيئة مساعدة للكتابة.
- وضع بعض الخطوط العريضة.
- المبادرة والبدء.
- كتابة الموضوع أولاً.
- تجنب المعوقات عند الكتابة.

خامسا: مهارة القراءة:

أنواع القراءة:

- القراءة من أجل الحصول على معلومات أو التحقق من شيء.
- القراءة من أجل الفهم والدراسة والتركيز.
- القراءة بغرض النقد.

- إذا كنت تقرأ من أجل الحصول على المعلومات:

- ألق نظرة سريعة على الصفحة التي تقرأها مع التحرك بعينيك يميناً ويساراً.
- ركز على منتصف الصفحة.
- ركز في بداية كل فقرة لكي تستكشف ما هو مضمون الفقرة.
- ركز على العناوين الرئيسية والفرعية والكلمات المكتوبة بخط مميز أو تحتها خط.

- ركز على الوسائل التوضيحية كالرسوم البيانية.

- إذا كنت تقرأ من أجل الفهم والتذكر:

- حدد لنفسك جزءاً معيناً تقرأه وتوقف عندما تنتهي لأن هذا يساعدك على استعادة ما فهمته.
- راجع معلومات عن الموضوع قبل قراءته.
- اقرأ وفي ذهنك هدف للقراءة.
- اكتب ملاحظات في الهوامش أو ورقة خارجية ويفضل استخدام أقلام ملونه للتضليل أو قلم رصاص.
- راجع ملاحظاتك التي أعددتها في المرة السابقة وهل سيتم تغطيتها فيما بعد.

- إذا كنت تقرأ بغرض النقد:

- حدد النقاط التي تتلاءم مع الهدف من عرض الموضوع.
- ما هي الاستنتاجات غير المدعمة أو المؤيدة بالحقائق.
- هل هناك حقائق غير صحيحة أم معروفة مسبقاً.

الفصل الثامن:

الحوار الاجتماعي في الاتفاقيات والمعاهدات الدولية والعربية والمصرية

اتفاقيات العمل الدولية والعربية والاعتراف بالحق في الحوار الاجتماعي:

تشمل العديد من اتفاقيات منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية حول نشر وحماية حق المفاوضة الجماعية نصوصا تتعلق بآليات تسوية نزاعات العمل. كما تترك الاتفاقيات والتوصيات مساحة كافية للدول الأعضاء لرسم وتصميم أنظمتها الخاصة لتسوية النزاعات.

وبشكل عام فإن الغرض من وجود نظام معين لتسوية نزاعات العمل يجب أن يكون تسوية النزاعات بصورة رسمية ومنظمة، وان يتم ذلك بشكل رئيسي عبر الأطراف أنفسهم بحيث يصبح من غير الضروري لهم أن يلجئوا إلى الإضرابات والإغلاقات. وترتكز بعض أنظمة تسوية النزاعات على التعبير التشريعي لهذا الهدف.

وفي أنظمة المفاوضة الجماعية الحرة، يتمثل المبدأ الأساسي الذي يؤكد على إجراءات تسوية نزاعات المصالح في وجوب أن تقوم الأطراف بحسم النزاعات بنفسها عبر التفاوض مع وجود إمكانية التهديد، ويجب أن تتوفر أطراف ثالثة في حالة انهيار المفاوضات ولكن وجودها يجب أن يكون مقصورا على هدف مساعدة أطراف النزاع في الوصول إلى حل مقبول متبادل لخلافاتهم.

وتتضمن معظم الأنظمة خليطا من العناصر الاختيارية والإجبارية. وكلما كان النظام مصمما لتشجيع حرية الأطراف في المفاوضة وتسوية النزاعات من خلال تسوية يتم التوصل إليها بحرية، كلما كانت الإجراءات الطوعية أقدر على الانتشار والشيوع.

وفي بعض البلدان يشير مصطلحا التوفيق والوساطة إلى نفس النوع من الإجراءات، بينما يشيرا في بلدان أخرى إلى إجراءات مميزة عن بعضها

البعض، إلا إنهما في كلتا الحالتين يكونان وسيلة لمساعدة أطراف النزاع من خلال تدخل طرف ثالث محايد للوصول إلى تسوية متفق عليها بصورة متبادلة.. ويجوز أن يكون التوفيق/الوساطة اختياريا أو إجباريا. فهو اختياري عندما يكون الأطراف أحرارا في اللجوء إليه أو عدم اللجوء إليه.. ويكون التوفيق/الوساطة إجباريا عندما يشترط في أطراف نزاع العمل اللجوء إليه.

ومن المعتاد أن تقوم المؤسسات الحكومية بالتوفيق أو يقوم به مفتشو العمل ولكن بقدر اقل من ذلك. وقد أنشأت بعض البلدان هيئات توفيق عن طريق القانون وقد أسهم استقلالها عن الحكومة في ثقة الأطراف بحياد هذه الآلية.

المصادر القانونية للحوار الاجتماعي:

أولا: المصادر الدولية:

- **منظمة العمل الدولية:**

منذ نشأة منظمة العمل الدولية في عام ١٩١٩، كان الحوار الاجتماعي أحد المبادئ المؤسسية للمنظمة.

وتقوم الهيكلية الأساسية للمنظمة والوظائف التي تضطلع بها، على الحوار الاجتماعي وتضم مشاركة الحكومات والعمال وأصحاب العمل في الوفاء بولاياتها، وبالفعل يشكل الحوار الاجتماعي نموذج الإدارة السديدة لمنظمة العمل الدولية من أجل النهوض بالعدالة الاجتماعية والعلاقات المنصفة في مكان العمل والتنمية المستدامة والاستقرار الاجتماعي والسياسي.

وهذا النهج الثلاثي سمة مميزة لمنظمة العمل الدولية، تنفذ إلى هيئاتها الرئيسية، وهي :مؤتمر العمل الدولي ومجلس الإدارة ومكتب العمل الدولي (أمانتها)، وبالنسبة إلى المكتب فهو يمثل الحوار الاجتماعي والهيكل الثلاثي والهيكل الثنائي وسائل عمل مشتركة،

ويمكن الجزم بالقول، بأنه لا يخلو صك من صكوك منظمة العمل الدولية من مادة أو أكثر تؤكد على أهمية الحوار الاجتماعي لإنفاذ المبادئ التي تحتويها تلك الاتفاقيات والتوصيات الصادرة عن المنظمة، وبضرورة التشاور مع المنظمات الأكثر تمثيلا للعمال ولأصحاب العمل، إلا أن اتفاقية ،الحرية النقابية وحماية حق التنظيم رقم87) واتفاقية حق التنظيم والمفاوضة الجماعية رقم (98 تعدان من أبرز الاتفاقيات المؤصلة لمبدأ الحوار الاجتماعي والتي جاءت ضمن الاتفاقيات الثمان المشكلة لإعلان المبادئ والحقوق الاساسية في العمل، إضافة إلى اتفاقية المشاورات الثلاثية رقم 107 ، واتفاقية إدارة العمل رقم 150 والتوصية المرفقة بها رقم 158، وقد أكدت المنظمة على جميع المبادئ الواردة في الصكوك الصادرة عنها بشأن الحوار الاجتماعي خلال مؤتمر العمل الدولي في عام 1996م حول موضوع التشاور الثلاثي على الصعيد الوطني بشأن السياسة الاقتصادية والاجتماعية.

منظمة العمل الدولية وعصر العولمة:

تجد منظمة العمل الدولية نفسها أمام استحقاقات معاصرة لم يعد معها بد من معايير جديدة ومختلفة، حيث لم تعد فقط مرجعية إعلان فيلاديلفيا 1944 وإعلان المبادئ للحقوق الأساسية في العمل عام 1998 كافية لتشكل رؤية مشروع المنظمة في هذا العصر.

لذلك كان لابد إذاً من إعلان ثالث يتعامل مع عصر العولمة ولكن يستلهم في الوقت نفسه القيم العليا لهذه المنظمة في الحوار الاجتماعي والشراكة الاجتماعية عبر نظام الثلاثية، هذا النظام الفريد الذي شكل دائما شخصية هذه المنظمة وجوهرها الذي يحق لها الاعتزاز به.

لذا جاء الإعلان الجديد وهو الثالث في تاريخ المنظمة تحت عنوان "إعلان منظمة العمل الدولية للعدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة" وقد اعتمده مؤتمر العمل الدولي في دورته السابعة والتسعين 10 يونيو,2008 ليشكل المرجعية الجديدة للمنظمة.

أهمية هذا الإعلان أنه يعالج موضوعاً هاماً وحيوياً والذي يشكل أحد الاستراتيجيات الهامة لمنظمة العمل الدولية، موضوع الحوار الاجتماعي بين أطراف الإنتاج الثلاثة.

ويسعى إلى الوصول إلى أهداف مشتركة، من أجل تعزيز فرص العمل اللائق، وهو العمل الذي يعطي الرجل والمرأة فرصة عمل كريم في ظروف عمل تحترم حقوق العامل وكرامته، وأن يختار هذا العمل بحرية، وهناك تعاون جاد ورغبة واضحة للعمل اللائق وتتخذ كافة الإجراءات اللازمة لذلك وتلتزم المنظمة بتقديم الدعم المادي والفني لتخطي الصعوبات التي تحول دون تحقيق فرص العمل اللائق.

وتشجع المنظمة مبدأ الثلاثية بين الدول الأعضاء وذلك من خلال دعمها للحوار الاجتماعي الذي يشارك فيه النقابات العمالية وأصحاب العمل في وضع وتطبيق السياسات الوطنية الاجتماعية والاقتصادية، وتعتبر المنظمة أن الحوار هو أفضل السبل لحل المشكلات العمالية بشكل سلمى، حيث يعتبر الحوار الاجتماعي ضرورياً لزيادة الإنتاجية وتجنب الخلافات في العمل وبناء مجتمعات متماسكة.

وتقوم منظمة العمل الدولية بتقديم الدعم للدول الأعضاء من خلال تطوير برامج وطنية متكاملة للعمل اللائق يتم تحضيرها بالتعاون مع الحكومات والشركاء الاجتماعيين، تحدد الأولويات والأهداف ضمن إطار التنمية الوطنية بهدف

مواجهة العجز في العمل اللائق (من أشكال العجز: البطالة، الوظائف غير المنتجة، التشغيل الجزئي، العمل الخطر والدخل غير المستقر، عدم المساواة بين الجنسين).

وتعتبر هذه البرامج واحدة من أدوات منظمة العمل الدولية التي تساعد في خطط التنمية الوطنية والبرامج التي تنبثق عن المشاورات الثلاثية بين الحكومات وأصحاب العمل والعمال.

وتعتمد منظمة العمل الدولية أسلوب الإدارة بالنتائج لتنفيذ برنامج العمل اللائق عن طريق تحليل الاحتياجات الوطنية (الوضع الحالي للعمل اللائق على المستوى الوطني -البرامج والخطط الوطنية -البرامج الدولية -تقييم البرامج السابقة لمنظمة العمل الدولية ومدى فعاليتها).

ورداً على تحديات العولمة كان من المطلوب وضع بعد اجتماعي تستند إليه العولمة وفهم عالمي للحقوق الممكنة التي تشكل شرطا مسبقاً لنمو اقتصادي وتنمية عادلين، ويمكن بلورة ما سبق في ما جاء في الإعلان الثالث بعنوان:

"إعلان العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة".

ويؤكد الإعلان أنه في سياق التغيرات المتسارعة ينبغي أن ترتكز الالتزامات الدولية الأعضاء بتطبيق مبادئ ومعايير منظمة العمل الدولية على الأهداف الأربعة لأجندة العمل اللائق وهى، زيادة التشغيل، توفير الحماية الاجتماعية، احترام الحوار الاجتماعي والثلاثية، واحترام الحقوق الأساسية في العمل حسب إعلان المبادئ في الفقرة (ب) يؤكد على أن هذه الأهداف الأربعة لمنظومة العمل اللائق هي مترابطة بحيث أن بطء التقدم في أحدها سيضر بالتقدم في الأخرى وعلى أن المساواة للجندر وعدم التمييز هي جزء من هذه الأهداف

الأربعة، ولذلك فإن هناك حاجة لوضع إستراتيجية متكاملة لتلبية التزامات الدولة العضو في المنظمة، وفي الفقرة (ج) تنص على أن كيفية تطبيق الدولة لإستراتيجية العمل اللائق تعود لكل دولة حسب التزاماتها الدولية حاليا والإمكانات المتوافرة للتضامن العالمي والمساعدة الدولية لتعميم إستراتيجية العمل اللائق خصوصا في ظل الترابط الاقتصادي بين الدول في ظل العولمة.

وفيما يلي نسرد الاتفاقيات والتوصيات الصادرة عن المنظمة:

الاتفاقيات الرئيسية:

- الاتفاقية رقم 87 حول الحرية النقابية وحماية الحق النقابي(سنة1948)
- الاتفاقية رقم 98 حول حق التنظيم والتفاوض الجماعي (سنة 1949)
- الاتفاقية رقم 154 حول التفاوض الجماعي (سنة 1981)
- اتفاقية المشاورات الثلاثية رقم 144 لسنة 1976

اتفاقيات داعمة:

- اتفاقية حق التجمع في الزراعة رقم 11 (1921)
- اتفاقية حق التجمع (الأقاليم التابعة) رقم 84 لسنة 1947
- اتفاقية ممثلي العمال رقم 135 ل سنة1971
- اتفاقية منظمات العمال الريفيين رقم 141 لسنة 1975
- اتفاقية علاقات العمل في الخدمة العامة رقم 151 لسنة 1978

التوصيات:

- توصية الاتفاقات الجماعية رقم 91
- توصية التوفيق والتحكيم الاختياريين رقم 92
- توصية التعاون على مستوى المنشأة رقم 94
- توصية المشاورات على المستويين الصناعي والوطني رقم 113

- توصية بشأن الاتصالات بين الإدارة والعمال داخل المنشأة رقم 129
- توصية بحث الشكاوى رقم 130
- توصية ممثلي العمال رقم 143
- توصية المشاورات الثلاثية رقم 149
- توصية المشاورات الثلاثية رقم 152
- توصية بشأن إجراءات تحديد شروط الاستخدام رقم 159
- توصية بشات تشجيع المفاوضة الجماعية رقم 163

ثانيا: المصادر العربية:

منظمة العمل العربية:

إيماناً من منظمة العمل العربية بأهمية الحوار بين الشركاء الاجتماعيين وتحديد شكل هذا الحوار وأطره ومقومات نجاحه، من خلال تفاهم أطراف الإنتاج الثلاث، فقد أفرزت لهذا الموضوع الهام أكثر من تقرير حيث أكد هذه التقارير على أن الحوار المثمر بين أطراف الإنتاج لا يتم بالصدفة ولا يحقق أهدافه بهوى المشاركين فيه أو براعتهم في المناقشة لإقناع الأطراف الأخرى، لكن السبيل الأمثل لإنجاح الحوار بين أطراف الإنتاج يتم من خلال الحفاظ والتمسك بمقوماته الأساسية الآتية:

- أن يتم الحوار بين منظمات مشروعة ومعترف بها.
- الحوار يتم بين منظمات سليمة التمثيل، من حيث علاقته بوحدة التنظيمات أو تعددها ومنظمات أطراف الإنتاج في الدول العربية، إما أحادية وهو الطابع الغالب في منظمات العمال أو متعددة وهو الطابع

الغالب في منظمات أصحاب الأعمال، وسلامة التمثيل من حيث المجال أو النطاق التنظيمي لمنظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال.

- أن يتم الحوار بين منظمات تتمتع بحرية التعبير: ذلك أن حرية التعبير ليست شعاراً مجرداً بل هي شرط أساسي من شروط إدارة الحوار وتعني:

أ – عدم تعرض أطراف الإنتاج أو أحدها لأي شكل من أشكال الضغط عندما يطرح أفكاره أو آراءه داخل الحوار.

ب – حرية استخدام وسائل الإعلام دون إساءة أو مساس بأطراف الحوار، ودون إخلال بمواثيق العمل الصحفي ودون ممارسة لأي شكل أو عمل أو قول يقع تحت طائلة جريمة القذف أو التشهير.

ج – المساواة في فرص استخدام أجهزة الإعلام الرسمية لطرح الرأي (الإذاعة، والتليفزيون، الصحافة الرسمية).

د – ألا تكون القدرة المالية لأحد الأطراف أداة للسيطرة الإعلامية وحظر فرص التعبير على من هم أقل قدرة من أطراف الإنتاج.

كما أولت منظمة العمل العربية منذ تأسيسها اهتماماً متميزاً لموضوع المفاوضة الجماعية، الأمر الذي يجسده إصدار اتفاقية العمل العربية رقم (11) لعام 1979 بشأن المفاوضة الجماعية، وكذلك ما تضمنته اتفاقيات عمل عربية أخرى من نصوص بشأن الموضوع وبهدف تنشيط الحوار بين أطراف الإنتاج وتدعيم وإنماء الحريات والحقوق النقابية التي تعتبر المرتكز الأساسي للمفاوضة الجماعية، وبالتالي تأمين العدالة وتحقيق الاستقرار في علاقات العمل.

ولقد استطاعت منظمة العمل العربية، رغم عمرها القصير نسبيا، إنجاز عدد من الأدوات القانونية التي تكفل مهمة صيانة وإنماء الحريات النقابية في الوطن العربي وهذه الأدوات هي:

أ– اتفاقية العمل العربية (1) لعام 1966 بشأن مستويات العمل العربية.

ب– اتفاقية العمل العربية رقم (6) لعام 1976بشأن مستويات العمل (معدلة).

ج– اتفاقية العمل العربية رقم (8) لعام1977 بشأن الحريات والحقوق النقابية.

د- اتفاقية العمل العربية رقم (11) لعام 1979 بشأن المفاوضة الجماعية.

هـ– اتفاقية العمل العربية رقم (12) لعام 1980 بشأن العمال الزراعيين.

ثالثا: المصادر المصرية:

لقد تضمنت تشريعات العمل المصرية من خلال القوانين أهمية المفاوضة الجماعية باعتبارها أهم أدوات الحوار الاجتماعي كآلية لحل النزاعات بين طرفي العملية الإنتاجية (العمال-أصحاب الأعمال) وأكدت على ذلك من خلال نصوص المواد الواردة بالقوانين والتي سوف نتناولها كما يلي: -

قانون العمل:

تناول قانون العمل رقم 137 لسنة 1981 الفصل الثالث والمتعلق بمجال التسوية الودية والتحكيم في منازعات العمل الجماعية المادتان رقم 94,93 واللتان تنص على الآتي:

المادة رقم (93)

تسري أحكام هذا الفصل على كل خلاف أو نزاع خاص بالعمل أو بشروطه يقع بين واحد أو أكثر من أصحاب العمل وجميع عمالهم أو فريق منهم.

المادة رقم (94)

إذا ثار خلاف مما ينطبق علية حكم المادة (93) كان على الطرفين المتنازعين أو ممثليهما السعي لحلة وديا عن طريق المفاوضة الجماعية.

وكان لصدور القانون 203 لسنة 1991 والخاص بشركات قطاع الأعمال العام تأثيرا إيجابيا أدى الى اهتمام النقابيين بموضوع الحوار الاجتماعي، بل يعتبر هذا القانون بداية لمرحلة جديدة من العمل النقابي حيث أصبحت العلاقات بين إدارات الشركات والمنظمات النقابية تدور في إطار الجلوس على مائدة الحوار لإجراء المفاوضة الجماعية حيث يشارك النقابيون مع إدارات الشركات في وضع اللوائح والنظم التي تتعلق بالعاملين.

وتضمن قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 في مجال علاقات العمل الجماعية بخصوص الحوار الاجتماعي.

وبصدور قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 أصبحت المفاوضة الجماعية إلزامية لطرفي العملية الإنتاجية (العمال-أصحاب الأعمال).

حيث أفرد قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 بابا كاملا خاص بالمفاوضة الجماعية هو الباب الثاني من الكتاب الرابع تضمن عدد 6 مواد هي: -

مادة (146)

المفاوضة الجماعية هي الحوار والمناقشات التي تجري بين المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب الأعمال أو منظماتهم، من أجل:

أ – تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب – التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.

ج – تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

مادة (147)

تكون المفاوضة الجماعية على مستوي المنشأة أو فرع النشاط أو المهنة أو الصناعة كما تكون على المستوي الإقليمي أو القومي.

مادة (148)

يتم التفاوض في المنشآت التي تستخدم خمسين عاملا فأكثر بين ممثلين عن اللجنة النقابية بالمنشأة والنقابة العامة وبين صاحب العمل. فإذا لم توجد لجنة نقابية بالمنشأة يكون التفاوض بين صاحب العمل وخمسة عمال تختارهم النقابة العامة المعنية على أن يكون بينهم ثلاثة على الأقل من عمال المنشأة.

وبالنسبة للمنشآت التي تستخدم أقل من خمسين عاملا يتم التفاوض بين ممثلين عن النقابة العامة المعنية، وبين ممثلين عن منظمة أصحاب الأعمال المعنية أو عن صاحب العمل، ويعتبر ممثلو كل طرف مفوضين قانونا في إجراء التفاوض وإبرام ما يسفر عنه من اتفاق.

فإذا رفض أحد الطرفين البدء في إجراءات المفاوضة الجماعية جاز للطرف الأخر أن يطلب من الجهة الإدارية المختصة تحريك إجراءات التفاوض بإخطار منظمة أصحاب الأعمال أو المنظمة النقابية للعمال بحسب الأحوال لمباشرة التفاوض الجماعي نيابة عن الطرف الرافض، وتعتبر المنظمة المختصة في هذه الحالة مفوضة قانونا في التفاوض وتوقيع الاتفاق الجماعي.

مادة (149)

يلتزم صاحب العمل بتقديم ما يطلبه ممثلو التنظيم النقابي في المفاوضات الجماعية من بيانات ومعلومات خاصة بالمنشأة.

ولصاحب العمل أو ممثلي التنظيم النقابي طلب هذه البيانات من منظماتهم بحسب الأحوال. ويلتزم الاتحاد العام لنقابات عمال مصر، ومنظمات أصحاب

الأعمال بتقديم ما يلزم لحسن سير المفاوضات الجماعية من البيانات والمعلومات الخاصة بفرع النشاط أو المهنة أو الصناعة، وللاتحاد العام والمنظمات المشار إليها طلب هذه البيانات والمعلومات من الجهات المعنية. ويراعي في جميع الأحوال أن تكون البيانات والمعلومات المطلوبة جوهرية ولازمة للسير في المفاوضة.

مادة (150)

يحظر على صاحب العمل أثناء المفاوضة اتخاذ إجراءات أو إصدار قرارات تتعلق بالموضوعات المطروحة للتفاوض، إلا عند قيام حالة الضرورة والاستعجال، ويشترط أن يكون الإجراء أو القرار في هذه الحالة مؤقتا.

مادة (151)

يدون الاتفاق الذي تسفر عنه المفاوضة في اتفاقية جماعية طبقا للشروط والقواعد الخاصة باتفاقيات العمل الجماعية الواردة في هذا القانون.

فإذا لم تسفر المفاوضة عن اتفاق، كان لأي من الطرفين أن يلجأ إلى الجهة الإدارية المختصة لمحاولة التوفيق بينهما ومساعدتهما للوصول إلى اتفاق.

بالإضافة الى الباب الثالث وهو الخاص باتفاقيات العمل الجماعية أيضا.

(مادة 145)

يشكل بقرار من رئيس مجلس الوزراء مجلس استشاري للعمل يضم في عضويته ممثلين للجهات المعنية وعدد من ذوي الخبرة وممثلين لكل من منظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال وتختارهم منظماتهم بالتساوي بينهم ويحدد القرار رئيس المجلس ونظام العمل به ويتولى المجلس على وجه الخصوص ما يلي:

- إبداء الرأي في مشروعات القوانين المتعلقة بعلاقات العمل.
- إبداء الرأي في اتفاقيات العمل الدولية قبل التوقيع عليها.
- دراسة الموضوعات ذات الصلة بالعلاقات المهنية والإنتاجية على المستوى القومي.
- اقتراح وسائل توثيق التعاون بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال.
- اقتراح الحلول المناسبة لاتقاء منازعات العمل الجماعية على المستوى القومي، وعلى الأخص في الأزمات الاقتصادية التي تؤدى إلى توقف بعض المشروعات عن العمل كليا أو جزئيا.
- إبداء الرأي في الموضوعات التي تعرضها عليه الوزارة المختصة.

وبناء على ما ورد بهذه المادة فقد تم إصدار قرار رئيس الوزراء رقم 1027 لسنة 2014 بتشكيل المجلس الوطني للحوار الاجتماعي بوزارة القوى العاملة والهجرة.

قرار رئيس الوزراء رقم 1027 لسنة 2014

رئيس مجلس الوزراء

- بعد الاطلاع على الدستور المعدل الصادر في الثامن عشر من يناير 2014.
- وعلى الاتفاقية الدولية رقم 87 لسنة 1948 التي صدقت عليها مصر بشأن الحرية النقابية وحماية حق التنظيم.
- وعلى الاتفاقية الدولية رقم 98 لسنة 1948بشأن حق التنظيم والمفاوضة الجماعية.

- وعلى إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل المصدق عليه من جمهورية مصر العربية.
- وعلى قانون العمل الصادر بالقانون رقم 12 لسنة 2003 وتعديلاته.
- وبناء على ما عرضته وزيرة القوى العاملة والهجرة.
- وبعد موافقة مجلس الوزراء.

قـــــرر:

(المادة الأولى)

ينشأ بوزارة القوى العاملة والهجرة مجلس وطني للحوار الاجتماعي برئاسة وزير القوى العاملة والهجرة وعضوية كل من:

أولا: أعضاء ممثلين لكل من الجهات الآتية لا تقل درجاتهم عن رئيس إدارة مركزية:

1- رئيس الإدارة المركزية المختص بعلاقات العمل وشئون المفاوضة الجماعية بوزارة القوى العاملة والهجرة.

2- رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة التضامن الاجتماعي.

3- رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة التجارة والصناعة والاستثمار.

4- رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.

5- رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة والتخطيط والتعاون الدولي.

6- رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة التنمية المحلية والتنمية الإدارية.

ثانيا: أعضاء يمثلون أصحاب الأعمال والعمال.

عدد 3 أعضاء من رؤساء منظمات أصحاب العمل المعنية.

عدد 3 أعضاء من رؤساء اتحادات العمال المعنية.

ويجوز للمجلس أن يدعو من يراه من ذوي الخبرة لحضور جلساته حسب الموضوع المعروض ويكون للمجلس (أمانة فنية) يصدر بتحديد اختصاصاتها وتشكيلها قرار من رئيس المجلس.

(المادة الثانية)

يختص المجلس الوطني للحوار الاجتماعي بما يلي:

رسم السياسات القومية لسبل الحوار بين طرفي العملية الإنتاجية وخلق بيئة محفزة على التشاور.

المشاركة في إعداد مشروعات القوانين المتعلقة بقوانين العمل، والتنظيم النقابي، والقوانين ذات الصلة.

إبداء الرأي في اتفاقيات العمل الدولية والعربية قبل التوقيع عليها.

بناء وتعزيز الثقة بين شركاء العملية الإنتاجية وتبنى إجراءات لمساعدة ودعم مشروعات اقتصادية تعمل على توفير فرص عمل مناسبة.

(المادة الثالثة)

تشكل في نطاق كل محافظة، مجالس فرعية للمجلس ثلاثية الأطراف تسمى "مجالس الحكماء"، يرأسها المحافظ ويعهد إليها بتفعيل سبل الحوار الاجتماعي وآلياته بين طرفي العملية الإنتاجية في نطاق المحافظة واقتراح مشروعات محلية تعمل على توفير فرص عمل لائقة وتوثيق العلاقة بين طرفي العملية الإنتاجية في نطاق المحافظة ويصدر بتشكيلها قرار من رئيس مجلس الوزراء.

(المادة الرابعة)

يصدر رئيس مجلس الوزراء لائحة بتنظيم أعمال المجلس والمجالس الفرعية تتضمن مواعيد الاجتماعات وطريقة التصويت على القرارات والأغلبية المطلوبة لصحتها.

(المادة الخامسة)

تعرض أعمال المجلس والمجالس الفرعية على رئيس مجلس الوزراء بصفة دورية.

(المادة السادسة)

ينشر هذا القرار بالوقائع المصرية ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء في 17 يونية 2014

(رئيس مجلس الـوزراء)

تشكيل (مجالس الحكماء):

يتشكل مجلس الحكماء برئاسة محافظ الإقليم وعضوية كل من:

- مدير مديرية القوى العاملة والهجرة بالمحافظة.
- مدير مديرية التضامن الاجتماعي بالمحافظة.
- مدير مديرية الزراعة واستصلاح الأراضي بالمحافظة.
- ممثل عن الصندوق الاجتماعي للتنمية بالمحافظة.
- عضو مجلس النواب عن الدائرة الكائن بها المنشأة.
- رئيس جمعية المستثمرين بالمحافظة.
- ثلاثة أعضاء من ممثلي اتحاد العمال بالمحافظة.
- ثلاثة أعضاء من ممثلي اتحادات أصحاب الإعمال بالمحافظة.
- علاوة على دعوة السيد المحافظ رئيس المجلس لذوي الخبرة والشخصيات العامة لحضور الجلسات حسب الموضوع المعروض.

يختص المجلس بتنفيذ السياسات والخطط التي يضعها المجلس الوطني للحوار الاجتماعي على مستوي المحافظة لدعم سبل الحوار الاجتماعي بشأن الأمور ذات الصلة بعلاقات العمل وتهيئة المناخ المناسب للتشاور بين اطرافها وكذلك بحث السبل الكفيلة لاتقاء المنازعات والاحتجاجات العمالية.

بالإضافة إلى دعم ومساندة المشروعات الاقتصادية التي تعمل على توفير فرص عمل مناسبة داخل المحافظة.

واقتراح مشروعات استثمارية واقتصادية محلية تعمل أيضا على توفير فرص عمل داخل المحافظة.

وكذلك دراسة وبحث ما يحيله إلية المجلس الوطني للحوار الاجتماعي من موضوعات.

ويتولى المحافظ رئيس المجلس إعداد تقرير دوري كل ثلاثة أشهر بنتائج جلسات المجلس والإجراءات التي اتخذها في سبيل تنفيذ اختصاصاته، وعرضها على المجلس الوطني للحوار الاجتماعي.

أيضا تضمن قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 في مجال الأجور:

المادة رقم 34:

يصدر رئيس مجلس الوزراء قرارا خلال ستين يوما من تاريخ نشر هذا القانون بتشكيل مجلس قومي للأجور برئاسة وزير التخطيط يضم أعضاء بحكم وظائفهم أو خبراتهم وأعضاء يمثلون كلا من منظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال بالتساوي بينهم. ويحدد القرار تشكيل المجلس ونظام سير العمل به واختصاصاته ومن بينها:

أ-اقتراح الحد الأدنى للأجور على المستوى القومي مع الأخذ في الاعتبار بنفقات المعيشة.

ب-اقتراح الوسائل والتدابير التي تكفل تحقيق التوازن بين الأجور والأسعار.

ويصدر بالحد الأدنى للأجور قرار من رئيس مجلس الوزراء على أن يعاد النظر فيه كل ثلاث سنوات على الأكثر.

وبناءا على ما ورد بهذه المادة فقد تم إصدار قرار رئيس الوزراء رقم 983 لسنة 2003 بإنشاء مجلس قومي للأجور برئاسة وزير التخطيط.

قــرار رقم 983 لسنة 2003

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون الهيئات رقم 61 لسنة 1963.

- وعلى قانون 50 لسنة 1973 بشأن الموازنة العامة للدولة
- وعلى قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون 79 لسنة 1975
- وعلى قانون نظام العاملين بالقطاع العام الصادر بالقانون 48 لسنة 1978.
- وعلى قانون شركات قطاع الأعمال العام الصادر برقم 203 لسنة 1991.
- وعلى قانون العمل الصادر بالقانون رقم 12 لسنة 2003.
- وبناء على ما عرضه وزيرا لقوى العاملة والهجرة بالاتفاق مع وزير التخطيط.
- وعلى ما ارتآه مجلس الدولة

قـــــرر:

مادة (1)

يشكل مجلس قومي للأجور برئاسة وزيرا لتخطيط وعضوية كل من السادة:

أولا: أعضاء بحكم وظائفهم وخبراتهم:

1) رئيس قطاع ديوان عام وزارة التخطيط
2) رئيس قطاع ديوان عام وزارة القوى العاملة والهجرة.
3) رئيس الإدارة المركزية المختصة بوزارة التخطيط
4) رئيس الإدارة المركزية المختصة بوزارة القوى العاملة والهجرة
5) أمين عام المجلس القومي للمرأة
6) رئيس الإدارة المركزية المختص بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية
7) ممثل وزارة المالية
8) ممثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
9) ممثل البنك المركزي
10) ممثل وزارة الاقتصـاد
11) ممثل اتحاد الغرف السياحية
12) ممثل اتحاد الغرف التجارية
13) ممثل وزارة قطاع الأعمال العام
14) أحد مستشاري مجلس الدولة

ثانيا: أعضاء يمثلون منظمات أصحاب الأعمال والعمال:

- 7 أعضاء يمثلون منظمات أصحاب الأعمال تختارهم منظماتهم
- 7 أعضاء يمثلون العمال يختارهم الاتحاد العام لنقابات عمال مصر

ولرئيس المجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الاستعانة بهم من المتخصصين دون أن يكون لهم صوت معدود في المداولات.

كما وأن للمجلس أن يدعو من يرى حضوره ممثلا لإحدى الجهات عند نظر موضوع يخص هذه الجهة.

مادة (2)

يختص المجلس القومي للأجور بوضع الحد الأدنى للأجور على المستوى القومي بمراعاة نفقات المعيشة، وإيجاد الوسائل والتدابير التي تكفل تحقيق التوازن بين الأجور والأسعار.

-كما يختص بوضع الحد الأدنى للعلاوات السنوية الدورية بما لا يقل عن 7% من الأجر الأساسي الذي تحسب على أساسه اشتراكات التأمينات الاجتماعية.

وتقرير ما يراه ملائما مع ظروف المنشآت التي تتعرض لظروف اقتصادية يتعذر معها صرف العلاوة الدورية المشار إليها وذلك خلال ثلاثين يوما من تاريخ العرض عليه.

تحديد هيكل الأجور لمختلف المهن والقطاعات والأنشطة بالدولة لتحقيق التوازن المطلوب في توزيع الدخل القومي من خلال:

- تشخيص المشاكل والعيوب القائمة في نظم وأحكام سياسات الأجور والحوافز السائدة في مختلف قطاعات وأماكن العمل وأجور وفئات العمال الأولى بالرعاية في بعض الأنشطة والمناطق الجغرافية التي تتدهور فيها أوضاع الأجور.
- دراسة الاتفاقيات والتوصيات والقرارات الصادرة عن المنظمات الدولية والعربية الخاصة بمشاكل الأجور وتحليل الإحصائيات المتاحة للأجور والمتغيرات الاقتصادية بالتنسيق مع الجهات المعنية.

- وضع السياسات الخاصة بالإنفاق وأنماط الاستهلاك والحدود الدنيا والقصوى للأجور للاستدلال على طرق المعيشة لأسر العمال وتقديم المقترحات في هذا الشأن.
- متابعة تطوير وتطبيق الأساليب الحديثة لرفع الإنتاجية لضمان ربط الأجر بالإنتاج
- وضع الخطط والأساليب اللازمة لتوجيه أفراد المجتمع نحو المهن والتخصصات التي تتطلبها خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية رسم السياسة القومية للأجور ووضع برامج قومية شاملة لها.
- إجراء الدراسات اللازمة على المستوى القومي لإعادة النظر في الحد الأدنى للأجور مع مقترحات دورية لا تتجاوز ثلاث سنوات على الأكثر.

مادة (3)

يكون للمجلس أمانة فنية متخصصة تتولى إجراء الدراسات الخاصة وإعداد الموضوعات للعرض على المجلس، ويصدر بتشكيلها قرار من رئيس المجلس كما وأنه يجوز لرئيس المجلس أن يشكل من بين أعضائه ومن غيرهم لجان فرعية لدراسة الموضوعات المعروضة عليه والتي يحيلها إليها، ويشترك في هذه اللجان عددا متساويا من ممثلي كل من الأعضاء بحكم وظائفهم وممثلي أصحاب الأعمال والعمال.

مادة (4)

يضع المجلس لائحة لتنظيم سير أعماله تتضمن مواعيد اجتماعاته، وطريقة التصويت على القرارات والأغلبية المطلوبة لصحتها وتعتمد هذه اللائحة من وزير التخطيط.

مادة (5)

يصدر وزير التخطيط قرارا ببدل حضور الجلسات لأعضاء المجلس، وأعضاء اللجان الفرعية له.

مادة (6)

ينشر هذا القرار بالوقائع المصرية ويعمل به من تاريخ نشره

صدر برئاسة مجلس الوزراء في 21يونيه 2003

(رئيس مجلس الـوزراء)

الدستور المصري:

أيضا تضمن الدستور المصري لسنة 2013 المادة 76:

إنشاء النقابات والاتحادات على أساس ديمقراطي حق يكفله القانون. وتكون لها الشخصية الاعتبارية، وتمارس نشاطها بحرية، وتسهم في رفع مستوى الكفاءة بين أعضائها والدفاع عن حقوقهم، وحماية مصالحهم. وتكفل الدولة استقلال النقابات والاتحادات، ولا يجوز حل مجالس إدارتها إلا بحكم قضائي، ولا يجوز إنشاء أي منها بالهيئات النظامية".

الفصل التاسع:

دور أطراف العمل الثلاثة في الحوار الاجتماعي

(النقابات العمالية-الحكومة-منظمات أصحاب العمل)

مقدمة:

ظهر ما يسمى بالحوار الاجتماعي في القرن العشرين في إدارة العمل في العالم، وهو شكل أساسي وقاعدة مهمة تنص عليها تشريعات العمل الوطنية في معظم الدول، قياساً على ما نصت عليه المواثيق الدولية للعمل بشأن إلزامية تنظيم الحوار الاجتماعي لأطراف الإنتاج الثلاثة: الحكومة، وأصحاب الأعمال، والعمال.

وأصبح الحوار الاجتماعي حقاً من الحقوق العمالية، مثله مثل حرية التنظيم النقابي وحرية الإضراب وغيرها من الحقوق العمالية، ونجد أن الحوار الاجتماعي في مجال علاقات العمل ظهر حلاً مهماً وجوهرياً لكل المشاكل التي قد تؤدي إلى المظاهرات العمالية أو الإضرابات، باعتباره مرحلة مهمة يتحاور فيها أصحاب الشأن، لعلهم يجدون الحلول المناسبة قبل تفاقم المشكلة والدخول في الإضرابات التي غالبا ما يكون لها جوانب سلبية على سير دولاب العمل والإنتاج.

وقد نظمت العديد من الدول عملية الحوار الاجتماعي في العمل حيث أنشأت له مجالس يلتقي فيها، شركاء الإنتاج من أصحاب الأعمال، والعمال بتنظيماتهم المختلفة، والحكومة باعتبارها المسئولة عن إدارة العمل داخل المجتمع.

كما نصت بعض التشريعات على أن يكون الحوار سنوياً، وأخرى نصت أن يكون نصف أو ربع سنوي، والبعض الآخر ينظم الحوار عند الحاجة إليه.

وسوف نستعرض الآن دور الأطراف الثلاثة في الحوار:

أولا: دور النقابات العمّالية:

لقد كان للمتغيرات الإقليمية والدولية والتحولات الاقتصادية انعكاسات على اقتصاديات كافة البلدان وعلى شعوبها وأطراف الإنتاج الثلاثة فيها (الحكومات – وأصحاب العمل – والعمال) وبالتالي على سائر طبقاتها وشرائحها الاجتماعية، ولقد اختلف تأثير هذه المتغيرات باختلاف نماذج تطبيقاتها وفي تحديد أهدافها وتوجيهاتها ومدى توازن القوى والمصالح بين كافة الأطراف والبلدان في الساحة الوطنية والدولية.

وأثرّت الضغوط المرتبطة بالمناخ الاقتصادي العالمي والانتهاكات المتواصلة لحقوق العمال تأثيراً خطيراً على العمال وعلى نقاباتهم وقد عرقلت عوامل عديدة الجهود النقابية التي تبذلها منظمات العمال لتعزيز قواعدها وقدرتها على التفاوض من بينها :

- عدم احترام حقوق الحرية النقابية والمفاوضة الجماعية.
- الميل إلى التفاوض على ظروف العمل على مستوى المنشأة حتى في البلدان ذات التاريخ الطويل في مجال الحوار الاجتماعي القطاعي أو المشترك بين القطاعات.
- فرض القيود على ممارسة العمال الفعلية للحقوق النقابية وخاصة علاقات الاستخدام غير الاعتيادية من قبيل العمال المستخدمين بعقود مؤقتة أو تعاقدية أو عقود محددة المدة.
- ارتفاع البطالة في بعض البلدان، ولا سيما بين الشباب.

وبالتالي لم يعد ممكناً في ظل التحول الاقتصادي أن يبقى دور النقابات كما هو عليه من قبل.

فإذا كان متصوراً وممكناً في ظل التخطيط المركزي والحزب الواحد، فهل يتصور في ظل نظام الاقتصاد الحرّ وآليات السوق؟ الإجابة طبعاً بالنفي ..

وعلى النقابات العمالية أن تستعد لأداء دورها الجديد في الدفاع عن المصالح المهنية لأعضائها.

والأمر يقتضي بالضرورة التركيز على عدة ملاحظات:

الملاحظة الأولى:

مضمونها أن النقابات إذا أرادت أن تؤدي دورها على الوجه الصحيح فلابد لها أن تتمسك بالمبدأ الديمقراطي في تشكيل النقابات وإدارتها فالنقابات لا يمكنها أن تطالب بالديمقراطية في علاقتها مع أصحاب الأعمال من جهة، والحكومة من جهة أخرى، إذا هي فقدت المبادئ الديمقراطية داخل تنظيمها.

ويقتضي إعمال المبدأ الديمقراطي ضمان انتخابات حرّة نظيفة ومفتوحة لا تحمل قيوداً على المرشحين إلا في حدود ما يتطلبه النظام العام، كما يقتضي الأمر أيضاً تدعيم دور اللجنة النقابية في مواجهة النقابة العامة والاتحاد العام لأن اللجنة النقابية هي أقدر التنظيمات حكماً على الأوضاع داخل المنشأة، وهو ما يمكنها من الأخذ في الاعتبار بمصلحة العاملين، وبمصلحة المنشأة.

الملاحظة الثانية:

تتمثل في ضرورة أن تأخذ النقابات بزمام المبادرة فيما يتعلق بالمشاكل العمالية دون انتظار أن تقوم الحكومة بحل تلك المشاكل في غيبة من ممثلي العمال.

- إن الوقت قد حان لتقوم النقابات العمالية من تلقاء نفسها بدراسة المشاكل التي تواجهها الطبقة العاملة، والمشاكل التي يحتمل أن تواجهها في المستقبل، وتتصور الحلول الكفيلة بالقضاء على هذه المشاكل، دون انتظار لرأي من الحكومة أو أصحاب الأعمال.
- إن المشاكل المعروضة على الساحة المتصلة بالعمال كثيرة ومتنوعة (مشكلة العمالة الزائدة، مشكلة الأجور، مشكلة البطالة، مشاكل التأمينات الاجتماعية، مشكلة تعثر المنشآت وتوقفها)، وكلها مسائل خطيرة، يتعين

على الحركة النقابية دراستها، وتصور الحلول لها، حتى يمكن مناقشتها مع الأطراف الأخرى، وضرورة أن تكون النقابات جاهزة بحلول تواجه بها هذه المشاكل. فالظروف لم تعد تسمح بأن تظل النقابات ساكنة، في انتظار ما تقدمه لها الحكومة من حلول لمشاكل العمال خاصة وأن ذلك لن يصبح دور الحكومة، الذي سيختلف تماماً عما كان عليه من قبل.

الملاحظة الثالثة:

تقتضي القول إنه إذا كانت النقابات ستأخذ زمام المبادرة للدفاع عن المصالح المهنية للأعضاء، فلابد وأن تعي تماماً أن كل تقدم اجتماعي لا يمكن أن يتم دون تقدم اقتصادي، وأن أية مزايا جيدة للعمال (أجور/ أجازات / رعاية صحية واجتماعية) ستتحقق عن طريق التفاهم مع أصحاب الأعمال، بالتفاوض معهم حول شروط العمل وظروفه وإبرام عقود العمل المشتركة، وعلى النقابات العمالية أن تدرك أن تحقيق مطالب العمال (المزايا الجديدة) لا ينفصم عن مطالب صاحب العمل (زيادة الإنتاج كمّاً وكيفاً) ، وهو ما نطلق عليه (المفاوضة الإنتاجية) التي تعكس أعلى درجات التعاون بين طرفي الإنتاج.

في النهاية يجب التركيز حول دور النقابات العمالية في التأثير على تشريعات العمل ورعاية مصالحها من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية وهو الدافع الأول لتعزيز الحوار الاجتماعي، لاسيما أن العمال هم الأطراف الرئيسية المعنية بنتائج هذا الحوار والذي لا يمكن أن يتحقّق بدون نقابات عمالية موحّدة ممثلة لعمالها وقادرة على حماية مصالحهم الرئيسية، وفي مقدّمها الحقوق والحريات النقابية ، والتفاوض الجماعي، والحماية الاجتماعية، والتأمينات الاجتماعية، والسلامة والصحة المهنية، التي هي رأس مال العمال وصولاً إلى العمل اللائق والأجر العادل، وحماية الحدّ الأدنى للأجور، والمساواة في العمل وحقوق المرأة ومكافحة عمالة الأطفال، فضلاً عن التكوين المهني لمكافحة البطالة وتأمين فرص العمل.

ويأتي السؤال: ما العمل؟

إن كل ما تقدم يبين لنا حجم الواجبات الملقاة على عاتق التنظيمات النقابية، حيث أنه مما لا شك فيه فإن المتغيرات الإقليمية والدولية والتحولات الاقتصادية ستؤثر على التنظيمات النقابية التي تعتبر طليعة الطبقة العاملة والتي تعمل على الوقوف في وجه كل محاولة للإنقاص من حقوقها أو الانقضاض على حريتها، ولاسيما الحقوق والحريات النقابية، الأمر الذي يتطلب من النقابات العمالية أن تواصل نضالها وتطور أدائها وتعمل على توفير المقومات الأساسية لأداء مهماتها،

كذلك على من النقابات العمالية مواصلة تأكيد مواقفها المبدئية والثابتة بالدفاع عن الحقوق والحريات النقابية والنهوض بمسؤولياتها والحرص على استقلال قرارها النقابي والعمل على تعميق الممارسة الديمقراطية وتوسيع المشاركة العمالية وتطوير أساليب عملها بما يمكنها من أن تكون شريكاً فاعلاً في أي مستوى من مستويات الحوار الاجتماعي، سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الصناعات وحتى على المستوى الوطني والدولي.

كما يجب التحام الطبقة العاملة ممثلة بالحركة النقابية في مختلف الأقطار لتكوين قوة عالمية تستطيع أن تتعامل مع المتغيرات العالمية الراهنة بهدف التقليل ما أمكن من آثاره السلبية أو محاصرتها.

وأن تتعاون مع منظمات أصحاب العمل وأن تشارك الحكومة في الحوار الاجتماعي والمفاوضات الجماعية لاستيعاب التطورات الاقتصادية والآثار الاجتماعية التي طرأت على الاقتصاد العالمي والاقتصاد العربي لتسهيل الإصلاحات في الميادين ذات الأثر الإيجابي على نمو العمالة وإتباع الاحتياجات الأساسية لتخفيف الفقر وتنمية الموارد البشرية والاهتمام بالبيئة العامة وبيئة العمل.

وعليه فإنه ممكن أن ندرج فيما يلي بعض أهم المسؤوليات الواجب مباشرتها خاصة من قبل النقابات العمالية العربية في مواجهة عولمة الاقتصادية والنظام الجديد للعالم:

- تحقيق مزيد من التعاون والترابط النقابي العمالي العربي ومن ثم الدولي لتشكيل قوة ضاغطة لمواجهة التحديات المفروضة عالمياً وإقليمياً.
- تطوير مناهج ومواد الثقافة العمالية التي تُدرس في المعاهد الثقافية العمالية لتشمل التعريف بمرتكزات النظام الجديد للعالم (كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التجارة العالمية).
- تنسيق الجهود بين الاتحاد الدولي لنقابات العمال العرب وكل من منظمة العمل العربية والدولية لاقتراح أساليب معالجة الآثار السلبية للأزمة الراهنة.
- تشكيل لجنة مشتركة في كل بلد عربي يمثل فيها اتحاد العمال ومنظمة أصحاب الأعمال تهدف للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولمعالجة موضوع تحسين الإنتاج والإنتاجية بالمنافسة عن طريق الجودة والسعر وتحسين شروط وظروف العمل فيه ولحماية الإنتاج الوطني.
- إنشاء بنك معلومات عمالي نقابي عربي يهدف إلى تخزين المعلومات وتبادلها بين التنظيمات النقابية العمالية بهدف الوصول إلى مواقف مشتركة أو موحدة من النظام الجديد للعالم وآثاره. ولكي تكون قاعدة يستند إليها في أي حوار اجتماعي على المستويين الإقليمي والدولي.
- الاهتمام بالقطاع الهامشي (غير المنظم) الذي أخذ يتوسع في ظل النظام الجديد للعالم لدرجة تسميته من قبل منظمة العمل الدولية (بالاقتصاد غير المنظم)، والذي كانت تعتبره ظاهرة عابرة.

- الاهتمام بتأهيل مزيد من الكوادر العمالية النقابية من الشباب والنساء بهدف توسيع مشاركتهم في الحياة النقابية.
- السعي لتمثيل التنظيم النقابي العمالي العربي على امتداد الوطن العربي في اللجان والمجالس الاقتصادية والاجتماعية بهدف توسيع مشاركته في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدول العربية.

ثانياً: دور الدولة:

ودور الدولة كذلك له مفهوم جديد في ظل مرحلة التحول، فهي لم تعد الإدارة والنقابة وصاحب العمل، أي لم تعد هي الممثل الوحيد للأطراف الثلاثة لأن النقابات، كما رأينا، لها مهمتها الجديدة، وصاحب العمل سيصبح فرداً من الأفراد أو شخصاً من أشخاص القانون الخاص، ولكن ذلك لا يعني أن الدولة لن يكون لها دور، لكن دورها سيختلف عما كان عليه من قبل.

فالدولة عليها الآن أن تقوم بدور الحكم المحايد بين طرفي علاقة الإنتاج، وأن تحافظ على السلام الاجتماعي بين الطبقات، وهو ما يقتضي منها أن تقوم بالمهام التالية:

- وضع الحد الأدنى للأجور اللازم لتحقيق حماية اجتماعية للطبقات الضعيفة اقتصادياً، وإلزام أصحاب الأعمال بهذه الحدود الدنيا، التي يراعى فيها ألاّ تمثل عبئاً زائداً على أصحاب الأعمال، خشية أن يؤدي ذلك إلى إحجامهم عن الاستثمار.
- ثم إن على الدولة أن تشجيع الأطراف على المضيّ قدماً في طريق التفاوض القائم على تحديد قواعد اقتسام الربح الناشئ عن جهد العمال ودور صاحب رأس المال وفقاً للقواعد التي يحددها اتفاقهم الجماعي.

- ثم إن على الدولة أخيراً أن تتدخل لإجبار أحد الأطراف على الدخول في مفاوضات أو تنفيذ عقد العمل الجماعي المبرم بين العمال وصاحب العمل، ولو اقتضى الأمر لتنفيذه بالقوة، في سبيل تجنب الاضطرابات الاجتماعية.
- وفيما عدا ذلك يمتنع على الدولة التدخل في علاقة العمّال بأصحاب الأعمال.
- توفير إطار قانوني عام يسمح بممارسة جميع الحقوق والحريات السياسية.
- بناء مؤسسات مستقلة (ذات إدارة ثلاثية) تتميز بالمصداقية في إنتاج المعلومات الاقتصادية والاجتماعية.
- العمل على تنظيم حوار اجتماعي على كافة المستويات وتطويره إلى حوار مدني (يشارك فيه كافة فئات المجتمع المدني).
- دعم البرامج التثقيفية لممثلي النقابات مادياً ومعنوياً.
- خلق مناخ سياسي ومدني مستقرّ يمكّن منظمات أصحاب العمل والعمّال المستقلة من العمل بحرية، دون خوف من الانتقام.

ويستهدف هذا المقام الإلمام بأهم النتائج المستهدفة من جراء تطبيق الحوار الاجتماعي على علاقات العمل، من حيث رفع مستوى العمل، وتحسين الإنتاجية وكذلك الشفافية، والنزاهة، والثقة في إدارة الإنتاج، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الترابط والانتماء داخل الوحدات الإنتاجية وما إلى ذلك.

رؤية منظمة العمل الدولية لدور الدولة:

بداية تستمد إدارة العمل وأنظمتها شرعيتها من اتفاقية العمل الدولية رقم 150 والتوصية رقم 158 المتعلقتان بإدارة العمل، ووفقاً للاتفاقية المذكورة فإن عبارة "نظام إدارة العمل" تعني جميع أجهزة الإدارة العمومية المسئولة عن إدارة العمل سواء كانت إدارات وزارية أو مؤسسات عمومية بما في ذلك الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية أو أي شكل آخر من الإدارة اللامركزية، وكذلك

كل هيكل مؤسساتي يقام لتنسيق أنشطة هذه الأجهزة وضمان استشارة ومشاركة أصحاب العمل والعمال ومنظماتهم.

وتنص الاتفاقية رقم 150 على ضرورة قيام كل دولة تصادق عليها بتنظيم جهاز إدارة العمل وبضمان حسن أدائه لوظائفه وتنسيق نشاطاته ومسئولياته.

واقتضت الاتفاقية رقم 150 أن يتكون الجهاز الوظيفي لإدارة العمل من أشخاص مؤهلين تأهيلاً مناسباً لممارسة المهام التي يكلفون بها وأن تهيأ لهم فرص الحصول على التدريب الضروري لأداء هذه المهام وأن يكونوا في عملهم مستقلين عن أية تأثيرات خارجية غير مناسبة وأن يكفل لهم الوضع القانوني ويزودوا بالمعدات والموارد المالية الضرورية لأداء واجباتهم بالفعالية المناسبة.

ويرتبط بذلك دور الحكومات في هذا المجال من خلال مستويات ثلاث هي:

1– دور إدارة العمل في توفير مقومات الحوار:

للحكومات – وعلى وجه التحديد مكاتب العمل – دور رئيسي في إرساء ودعم علاقات العمل، وتتعلق هذه المقومات بما يلي:

أ – **ضمان الحرية النقابية،** وتشمل حق تكوين النقابات وحرية ممارسة النشاط وضمان سلامة تمثيل المنظمات.

ب – **التسهيلات المقدمة للنقابات ولهياكل الحوار الأخرى:** حيث أكدّت معايير العمل الدولية والعربية على ضرورة منح ممثلي العمال التسهيلات اللازمة لتمكينهم من القيام بوظائفهم بصفة ناجحة، على ألا ينتج عن تقديم هذه التسهيلات عرقلة نشاط المؤسسة أو الإدارة. ومن ضمن هذه التسهيلات: إسناد الشخصية الاعتبارية للنقابات، واستقطاع الاشتراكات، والتفرغ النقابي، وحرية عقد الاجتماعات فضلاً عن حماية أعضاء النقابة.

2– دور إدارة العمل في تنمية الحوار:

ومن البديهي القول بأن توفير مقومات الحوار شرط أساسي ولكنه غير كاف لقيام حوار فعلي ومجد بين أطراف الإنتاج، وبالتالي، فإن لإدارات العمل دوراً رئيسياً في تنشيط الحوار والنهوض به، فبوسع إدارات العمل – من خلال التشريعات التي تسنها أو عملها الميداني – توفير هياكل الحوار، حيث أقرّت معظم التشريعات العربية إحداث هياكل حوار أخرى إلى جانب النقابات. وتكوّن هذه الهياكل غالباً بإجراءات وشروط مبسطة، وحرصت هذه التشريعات على أن تشمل هياكل الحوار جميع المستويات الوطنية والمحلية والقطاعية والمنشأة.

وفي مجال تشجيع الحوار الثنائي بين العمال وأصحاب العمل، أولت تشريعات العمل العربية عناية كبيرة لتنظيم الحوار داخل المؤسسة. وأقرّت أنظمة متعددة لتمثيل العمال في المؤسسات من بينها نظام مندوبي أو مندوبات العمال، ونظام اللجان الاستشارية المشتركة. فضلاً عن إعطاء المثل للحوار في القطاعات والمؤسسات التي تكون فيها الدولة هي المالك وذلك بهدف إرساء تقاليد حوار وتشاور على المستوى الوطني، حيث نصت تشريعات العديد من الدول العربية على إحداث لجان أو مجالس استشارية عليا أو وطنية، تضم ممثلين عن الوزارات وممثلين عن كل من منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال، ومن المهام الموكولة لهذه اللجان أو المجالس المساهمة في رسم وإعداد السياسات والمخططات الوطنية، وإبداء الرأي في مشاريع النصوص التشريعية المتصلة بمجالات اختصاصها.

ونظـراً لأهميـة المفاوضـة الجماعيـة، فـإن النهـوض بهـا يـرد ضـمن الأهـداف الرئيسـية لكـل مـن منظمتـي العمـل الدوليـة والعربيـة، وأصـبح حـق التفـاوض الجماعي يعتبر من الحقوق الأساسية في مجال العمل.

وإن كانـت المفاوضـة الجماعيـة تهـم بالدرجـة الأولـى أصـحاب العمـل والعمـال ومنظماتهم، فإن دور الحكومات وعلى وجه التحديد إدارات العمل يبقـى رئيسياً بالخصـوص مـن خـلال تـوفير مقومـات التفـاوض الجمـاعي وتنظـيم إجراءاتـه، ونتاجه وضمان الظروف الملائمة لحسن سيره.

ويرتبط بذلك دور إدارة العمل فـي تنميـة المفاوضـة الجماعيـة، وهنـا يبـرز دور الحكومات وبالتحديد إدارات العمل في تنمية المفاوضة الجماعية من خلال تنظيم إجراءات المفاوضة ونتاجها، وتوفير الظروف الملائمة لحسن سيرها والمساهمة في تدريب المفاوضين، فضلاً عن ذلك فإن إدارة العمل لها دور رئيسـي كطـرق مباشرة في المفاوضات وفض المنازعات أثناء المفاوضات وبعدها.

3– دور إدارة العمل في ضمان مناخ اجتماعي سليم:

وذلك من خلال ضمان تطبيق النصوص التشريعية والتعاقديـة المنظمـة لعلاقـات العمل والتدخل لتسوية نزاعات العمل الفردية منها والجماعية، سواء بالرقابـة أو النصح والإرشاد والتوفيق والمصالحة أو التحكيم.

كما تعددت الدراسات لإيجـاد السبل الأفضـل للرفـع مـن مسـتوى العمـل وتحسـين الإنتاجية ومن بينها تنظيم علاقات العمل كعامل بالغ الأهميـة لبلـوغ هذا الهـدف، وقد ركزت معظم البلدان على أربع عوامل مؤثرة في تنظيم علاقات العمـل وفـي الرفع من مستوى العمل وتحسين الإنتاجية سواء بصـفة مباشـرة أو غيـر مباشـرة وهي المفاوضة في الأجور ووضـع آليـات للتحفيـز، والتشـاور فـي تنظـيم العمـل، وفض النزاعات، والتقليص من الغيابات.

ومن حيث المفاوضة في الأجور ووضع آليات تحفيز يمكن القول بأنه تم رصد بعض التراجع من قبل النقابات عن المطالبة بزيادة الأجور، ولكن المشكلة الأساسية في تحديد الأجر تكمن في التوفيق بين القدرة التنافسية للمنشأة وبين القدرة الشرائية للعمال، فلا يجب أن يمثل الأجر عائقاً تنافسياً للمنشأة بالترفيع في كلفة الإنتاج ولا أمام تطور القدرة الشرائية للإجراء أو الرفع من مردودهم وتحسين إنتاجهم، ولحل هذه الإشكالية اتجهت عديد من البلدان نحو وضع آليات للتحفيز إلى جانب الأجر الذي أصبح يتكون من قسم ثابت يشمل الحد الأدنى والمنح العامة وقسم متغير يشمل المكافآت والعلاوات وغيرها من المنح المرتبطة بمستوى العمل والإنتاجية. ويبدو من خلال التجارب الأجنبية أن التحفيز أصبح عاملاً هاماً في منظومة الرفع من مستوى الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وعاملاً مؤثراً في تنظيم علاقات العمل، ففي بعض الدول يتم التفاوض في شأنه وفي بلدان أخرى يضع آلياته صاحب العمل.

أما فيما يتصل بالتشاور في تنظيم العمل بين العمال أو ممثليهم وأصحاب العمل وخلافه، يدعم الثقة بين طرفي الإنتاج ويخلق شعوراً لدى العمال بأنهم طرف مسئول عن تطور المنشأة.

كذلك يمكن القول بأن فض النزاعات المهنية الفردية والجماعية يدخل في باب تنظيم علاقات العمل بين أطراف الإنتاج فكلما كان هذا التنظيم سليماً وناجعاً كلما انخفض مستوى هذه النزاعات.

وهناك من الدول من اعتمدت آلية التوفيق أو المصالحة لفض هذه النزاعات، وذلك عن طريق طرف ثالث محايد ومستقل وعادة ما يكون جهاز إداري مستقل عن جهاز تفتيش العمل وذلك تناسقاً مع معايير العمل العربية والدولية ويسمى إدارة المصالحة أو التوفيق.

ثالثا: دور منظمات أصحاب العمل:

واجهت منظمات أصحاب العمل مجموعة من التحديات في الوضع الاقتصادي العالمي الراهن، تميّز أحدها بالتكنولوجيات سريعة التطور، تحولات سوق العمل، هندسة متغيرة لنظم الإنتاج المنظمة في سلاسل القيم العالمية، ضغوط على الشركات لدفعها إلى تحسين قدرتها التنافسية وانتاجيتها، منافسة محتدمة لجذب رؤوس الأموال والاستثمار، وزادت خصائص الاقتصاد العالمي هذه من التعقيدات التي تواجهها منظمات أصحاب العمل في تمثيل أعضائها والاستجابة لتطلعاتهم، مرغمة هذه الهيئات على مراجعة استراتيجياتها والخدمات التي توفرها لأعضائها، فضلاً عن مراجعة هياكلها بالذات.

ويتمثل دور أصحاب العمل أساساً في ضرورة استخدام أموالهم في مجالات استثمارية تساعد على خلق فرص عمل للمتعطلين وخاصة الشباب منهم، ولكن هذا هو دورهم الاقتصادي.

أما على الصعيد الاجتماعي، فعليهم – وبنفس الدرجة – أن يدركوا أن طبيعة المرحلة القادمة تتطلب المزيد من الديمقراطية في التعامل مع العمّال، وأن هؤلاء العمّال من حقهم المشاركة وإبداء الرأي في الموضوعات الهامة التي تمس حياتهم جميعاً دون افتئات على حق صاحب العمل في إدارة منشأته. ويتعين على أصحاب الأعمال ألاّ تأتي أفكارهم وتصريحاتهم وهي تحمل – كرد فعل للفترة السابقة من التاريخ – اتهاماً للطبقة العاملة، غير مؤسس، بأنها السبب فيما وصلنا إليه الآن.

كما أن على أصحاب الأعمال أن يشجعوا عمالهم على تشكيل منظمات نقابية لهم داخل منشآتهم لاستعمالها كآلية للحوار للنهوض بالمنشأة من كبوتها إذا لزم الأمر، وتحسين ظروف العمل بالمنشأة من ناحية أخرى في مقابل زيادة الإنتاجية والأرباح للمنشأة بما يساهم في دعم الاقتصاد القومي وزيادة معدل النمو الاقتصادي.

دور جديد لأطراف العمل الثلاثة:

أخيرا يتبلور لدينا دور جديد لأطراف العمل الثلاثة حيث أن علاقات العمل في ظل مرحلة التحول تتطلب بالضرورة مشاركة الأطراف الثلاثة (الحكومة والعمال وأصحاب الأعمال) في استيعاب طبيعة المرحلة المقبلة، وتفهم الدور الجديد الذي يتعين على كل طرف القيام به، وهو الأمر الذي يتطلب تحوّلاً فكرياً يأخذ بأسباب التحول ومقتضياته، ويؤكد على قدرة تبادل الرأي بين الأطراف الثلاثة.

وذلك من خلال النقاط التي وردت بمؤتمر كوبنهاجن 1995: -

1- لا يمكن ان ينشا تعاون ثلاثي (الحوار الاجتماعي) مجد وفعال بدون اقتصاد السوق مع الأخذ بالاعتبار البعد الاجتماعي وتوفير الديمقراطية

2- وحدة التعاون الثلاثي تمنح فرصة تطبيق التسويات بين المقتضيات الاقتصادية والاجتماعية بفعالية وبالتالي تسمح بتعزيز السلم الاجتماعي والتجانس

3- يتمثل التحدي الأساسي للتعاون الثلاثي بالمساهمة بشكل فعال في التصدي النتائج السلبية الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن عولمة الاقتصاد وبرامج التكييف الهيكلية

4- احترام حق التنظيم والحاجة الى منظمات حرة ومستقلة ومسئولة قابلة للمسائلة ولها صفة التمثيلية للعمال ولأصحاب العمل.

5- التشاور الثلاثي" الحوار الاجتماعي" أحد الوسائل الناجحة ليس فقط في الأزمات وتردي الأوضاع وإنما أيضا في أوقات الازدهار الاقتصادي.

الخلاصة

- إن الحوار والمناظرة والجدل ألفاظ متقاربة وإن وجد بينها بعض الفروق التي تتضح وتظهر عند التعامل مع هذه الألفاظ، وإن فرق بينها بعض العلماء فجعل الجدل مذموماً والحوار والمناظرة محموداً، ولكن الحقيقة أن كليهما قد يستعمل للحق.
- الحوار ظاهرة إنسانية لا يخلو منها مجتمع من المجتمعات، بل عالمية لوجوده في غير الإنسان كالملائكة والجن.
- الحوار طبيعـة في الإنسان للدفاع عن النفس في حال تعرضه للجدل أو النقاش أو تبادل الأفكار والآراء.
- الحوار الصحيح يكون الغرض منه إحقاق الحق وتبنيه ونصرته ودفع الشبه والشكوك والباطل.
- الحوار له فوائد عظيمة تتمثل في الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، وإحقاق الحق وإقامة الصواب وكسر الباطل.
- للحوار أخلاق لابد وأن يتعرف عليها المحاور قبل الحوار ثم يلتزم بها .
- إن فهم منهج الحوار والتعرف على ضوابطه يؤدي إلى سلامة الحوار وتحقق نتائجه.
- الحوار الاجتماعي ليس مجرد التزام تفرضه المستويات الدولية للعمل بل أضحى ضرورة في ظل العولمة.
- الحوار الاجتماعي هو من أهم الوسائل والآليات التي توصى بها منظمة العمل الدولية الدول الأعضاء فيها لمساعدتها في تحقيق التقدم الاجتماعي الى جانب التقدم الاقتصادي المنشود.

- إن المبادئ والحقوق التي تضمنها الإعلان العالمي لحق العمل، قد ترجمت وطورت على شكل حقوق والتزامات محددة في عدد من الاتفاقيات الأساسية، وقد اتفقت جميع هذه الاتفاقيات – بل وغيرها – على أن مشاركة منظمات أصحاب العمل والعمّال من المسائل الضرورية لضمان تنفيذ هذه الاتفاقيات على أفضل وجه.
- يخطئ مَن يظن أن الالتزام باحترام مقتضيات الحوار الاجتماعي – خاصة في الآونة الحالية – هو مجرد التزام دولي بل صار الأمر مختلفاً تمام الاختلاف، حيث أصبح ضرورة على الصعيد الداخلي.
- إن الدول التي تعاني من انعدام (الحوار الاجتماعي) فيها أو ضعفه، هي أغلبها الدول التي تعاني من مشاكل اقتصادية، وخاصة تلك التي تتحول من النظام المركزي إلى اقتصاديات السوق، وهي بحاجة لإتمام هذا التحول إلى إتباع نظام الخصخصة، بما يتضمنه ذلك من مشاكل اقتصادية واجتماعية جمّة. فهذه البلاد تجمع فيها عدة عوامل تؤدى إلى انخفاض مستمر في مستوى معيشة الطبقات العاملة، زيادة عما كان عليه الحال إبان النظام المركزي.
- لا يمكن للحكومات في هذه الدول أن تتصدى وحدها لحل تلك المشاكل، لذلك فإنه من الناحية العملية لابد من اشتراك ممثلي الجهات ذات الصلة – وعلى الأخص ممثلي العمال وممثلي أصحاب الأعمال – في اتخاذ القرارات الحيوية المتعلقة بحماية العمال حتّى تتمكن هذه المنظمات – عن قناعة – من نقل صورة صحيحة للقواعد العمّالية، تبين لهم فيها بصراحة مطلقة مصاعب مرحلة التحوّل، والهدف من هذا التحوّل، وكيفية تنفيذ السياسات.

مما سبق نستطيع القول:

- أن التشريع الاجتماعي ينبغي أن يكون متوازناً، بحيث يبقي على ميزان العدالة الاجتماعية في حالة توازن، لأن هبوط أيّ كفة وعلو الأخرى له نتائج وخيمة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي.
- إقامة التوازن المنشود لابد وأن يكون محصلة تفاهم وتشاور، لا مواجهة، لذلك فإن خير السبل لتحقيق ذلك اتباع طريق (المفاوضة الجماعية) بين طرفي الإنتاج (العمال وأصحاب الأعمال) مع الإبقاء على دور الدولة باعتبارها طرف ثالث، يُعنى بالحفاظ على السلام الاجتماعي، على أن يقتصر دورها على ضمان مستوى معيشي مناسب (الحد الأدنى للأجر) والحفاظ على السلام الاجتماعي.
- أن الأجر والسلطة التنظيمية لصاحب العمل هما أهم عناصر التوازن:

ففيما يتعلق بالأجر، لابد من ضمان الحد الأدنى للأجر لكافة العاملين، أما الأجر المناسب والأجر العادل فكلاهما – وإن كان يمكن الاتفاق عليه قانوناً – لكن ضمانهما لا يصبح أمراً واقعاً إلا إذا كانت الحالة الاقتصادية – وعلى الأخص الإنتاج – يسمح بهذه الأجور وغيرها من الامتيازات.

- فيما يتعلق بالسلطة التنظيمية لصاحب العمل، يجب التركيز على الدور الذي يلعبه صاحب العمل (المُنَظِّم)، وعلى أن إعطاءه هذه السلطة هو أمر لا يرتبط بشخص صاحب العمل، إنما بمصلحة العمل ككل، ومصلحة العمال أيضاً، نظراً لأن نجاح صاحب العمل في إدارة مشروعه يعنى ضمان فرص العمل لعمّاله ورفع مستواهم المعيشي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

- **اعتماد محمد علام** ،*علم الاجتماع الصناعى - التطور والمجالات* ، (مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 1998).
- **طارق وفيق**، *في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر*، (المكتبة الأكاديمية، القاهرة، بدون سنة نشر).
- **عبد الرحمن الميداني**، *ضوابط المعرفة وأصول الاستدلال والمناظرة*، (دار القلم ، بيروت،1981).
- **فهد بن أحمد المغلوث**، *كيف تكون محاوراً ناجحاً* ،(1430هـ)
- **مجدي عبد الله شراره**، *التفاوض - نماذج عملية للمفاوضة الجماعية*، (مكتبة التكامل بالزقازيق، 1998).
- **مجدي عبد الله شراره**، *قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 - رؤية نقابية*، (دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).
- **مجدي عبد الله شراره**، *المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل*، (دار الفجر للنشر والتوزيع،2003).
- **محمد علي الخولي**، *أساليب تدريس اللغة العربية*، (دار الفلاح للنشر والتوزيع، 2000).

(ب) مصادر أخرى:

- التجربة المغربية في مجال الحوار الاجتماعي - وزارة التشغيل والتكوين المهني، المملكة المغربية، فبراير 2006.
- **السيد محمد كشو**، *دور إدارة العمل في تنمية علاقات العمل بين أطراف الإنتاج*، منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية، الرياض، أكتوبر 2003.
- **الشيخ مروان القادري**، *الحوار في ضوء الكتاب والسنة*، مقالة غير منشورة.
- الوقائع الرسمية، العدد 138 تابع (ب)،17 يونيه، 2014.
- الوقائع الرسمية، العدد 14 مكرر 7 ابريل، 2003.
- تقرير المدير العام لمنظمة العمل العربية، الحوار الاجتماعي، 2006.

- **جمال محمد محمود سرور**، *دور الحوار الاجتماعي بين أطراف الإنتاج في التصديق على الاتفاقيات العربية*- الحلقة النقاشية العربية حول الاتفاقية العربية رقم 18 لسنة 1996 - منظمة العمل العربية، القاهرة 28 – 30 يونيو 2010.
- **حافظ العموري**، *تنظيم علاقات العمل وأثره على رفع مستوى العمل وتحسين الإنتاجية*، منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية، الرياض، أكتوبر 2003.
- **خليل أبو خرمه**، *الحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية في معايير العمل العربية* ، مكتب العمل العربي، منظمة العمل العربية، بدون تاريخ نشر.
- أصول الحوار وآدابه في الإسلام، صالح بن عبد الله بن حميد، موقع صيد الفوائد. http://saaid.net/pfv.php
- مركز الملك عبد العزيز للحوار، ورقة عمل (الحوار الأسري، واقعه، ومعوقاته، وآليات تفعيله) الرياض، مايو 2008.
- **مصطفى كامل السيد**، *واقع الحوار والشراكة في مصر في نهاية القرن العشرين*، أعمال مؤتمر الحوار والشراكة في الواقع المصري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1998.
- **وليام سمبسون**، *الحوار الاجتماعي والثلاثية، الشروط الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية*، أعمال الندوة الإقليمية التي نظمها المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لمنظمة العمل الدولية تحت عنوان "تعزيز الثلاثية وتطوير الحوار الاجتماعي في الدول العربية"، بيروت، أكتوبر 2000.
- **يوسف إلياس**، *الحوار الاجتماعي في تشريعات الدول العربية*، لجنة الخبراء القانونيين بمنظمة العمل العربية، بدون تاريخ نشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

a- Books:

- **A. Sivananthiran & C.S. Venkata Ratnam**,"*Best practices in social dialogue, (*First published, India 2003).
- **Scott, R**.,*Theory of Organization*,(in)Faris,R., Handbook of Modern Sociology, Ranol McNally, (Chicago, 2009).

b- Others:

- **Georges Minet**, *Some aspects of social dialogue from an ILO stand point*, at the Expert Group meeting on economic and social councils 24 – 25 July 2008.
- A report Titled: Social dialogue and conflict resolution in Slovenia, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. This report is available in electronic format only. www.eurofound.eu.int
- **Robert Tchobanian**, *France:from confliect to social dialogue?*, pp.115-152, (in) Joel Rogers and Wolfgang Streeck (Editor): Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in industrial Relations. (University of Chicago Press, 1995. Available)

c- Internet:

http://www.emploi.gov.ma

iraq.com/vb/showthread.php
http://www.alukah.net/social
http://www.bafree.net

Egypt Office

الحوار الاجتماعي

كأداة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية

إعداد د. مجدي عبد الله شرارة *

نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبرت (مكتب مصر)
حقوق الطبع © 2016 محفوظة لمؤسسة فريدريش إيبرت
جميع الحقوق محفوظة
تمت الطباعة بجمهورية مصر العربية
أصدر من قبل مؤسسة فريدريش إيبرت (مكتب مصر)

---

* هذا الكتاب لا يعبر عن رأى مؤسسة فريدريش إيبرت و يتحمل المؤلف كامل المسؤولية عن محتوى الكتاب

ملاحظة للعلامة التجارية:

العلامة التجارية و شعار مؤسسة فريدريش إيبرت و مؤسسة فريدريش إيبرت (مكتب مصر)
مملوكة من قبل: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.
و تستخدم بموجب ترخيص من قبل مالك العلامة التجارية.

رقم الإيداع: 2015/25902

نسخة مجانية

www.fes-egypt.org

حول مؤسسة فريدريش إيبرت في مصر

استلهاماً من أهداف مؤسسة فريدريش إيبرت العامة و المتمثلة في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والدعوة إلى حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، بدأت المؤسسة عملها في مصر منذ عام 1976. يعمل المكتب بالتعاون مع شركاء محليين في إطار اتفاقية مبرمة مع الحكومة المصرية. هذه الاتفاقية تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم 1976/139 وموافقة البرلمان المصري. و قد تم تجديد هذه الاتفاقية عام 1988 و تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم 1989/244 و موافقة البرلمان المصري.
كانت المطالبة بإحداث تغيير اجتماعي وسياسي جوهري هي المحرك وراء الثورة المصرية سنة 2011. وسيكون التعامل مع هذه المطالب هو التحدي الأساسي أمام المعنيين والمجتمع المصري بأسره على مدار السنوات القادمة و مؤسسة فريدريش إيبرت على أتم الاستعداد لمساعدة الشعب المصري أثناء هذه العملية الانتقالية

.

تتعاون مؤسسة فريدريش إيبرت مع الشركاء المصريين في مجالات:

- البيئة والتنمية المستدامة
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- تمكين المجتمع المدني
- التعاون والحوار الدولي

مؤسسة فريدريش إيبرت
مكتب مصر

4 شارع الصالح أيوب
11211 الزمالك، القاهرة – مصر

ت: 8-27371656 00202
ف: 27371659 00202

E-Mail: fes-egypt.org
www.fes-egypt.org