



UN  
DP

شعوب متمكنة  
أمم صامدة

# دليل مبسّط في

## تقنيات الحوار و بناء التّوافق

الحوار كوسيلة لتفادي العنف ودعم الحلول السلمية



برنامج الأمم المتحدة الإنمائي  
مشروع تمكين لدعم المواطنة والتماسك الاجتماعي والمجتمع المدني

# دليل مبسّط في

## تقنيات الحوار و بناء التّوافق

الحوار كوسيلة لتفادي العنف ودعم الحلول السلمية

## التخطيط

## المحتوى

04	<b>تقديم</b>
06	<b>1. الإطار المفاهيمي للنّزاع</b>
07	1.1. ماهيّة النّزاع
08	2.1. سياق النّزاع
09	3.1. مصادر النّزاع
10	4.1. موضوعات النّزاع
11	5.1. أطراف النّزاع
13	6.1. اتجاهات أطراف النّزاع
14	7.1. تطوّر/ ديناميكية النّزاع
15	8.1. أساليب النّزاع
16	9.1. العنف
17	10.1. النّزاع البناء و النّزاع الهدام
19	<b>2. تحليل النّزاع</b>
20	1.2. المفهوم
21	2.2. لماذا نحلل النّزاع
22	3.2. أدوات تحليل النّزاع

1. التّخطيط
2. المضمون
3. الملحق
4. معجم المصطلحات
5. بيبلوغرافيا

48	2.3. التمدخل لتسوية النزاع	22	1.3.2. مراحل النزاع
48	1.2.3. متى يتم التعامل مع النزاع؟	24	2.3.2. خريطة النزاع
49	2.2.3. أساليب التمدخل لتسوية النزاع	28	3.3.2. المثلث ت.س.س. «ACC»
54	3.2.3. طرق مختلفة لحل النزاع	30	4.3.2. أداة البصلة
56	1.3.2.3. الوساطة	30	5.3.2. شجرة النزاع
65	2.3.2.3. التحكيم	33	6.3.2. أداة تقدير درجة تعقد النزاع
66	3.3.2.3. التفاوض	36	4.2. مداخل أساسية
77	4.3.2.3. الحوار	36	1.4.2. السلطة
<b>84</b>	<b>4. التيسير</b>	36	2.4.2. الثقافة
85	1.4. ماهية عملية التيسير	37	3.4.2. الهوية
87	2.4. مهارات وتقنيات التيسير	38	4.4.2. النوع
91	3.4. مهارات طرح الأسئلة أثناء التيسير	38	5.4.2. الحقوق
93	4.4. مراحل الوصول الى اتفاق	38	6.4.2. الطبقة
96	5.4. المهارات الأساسية والمهارات الخاصة في التيسير	<b>40</b>	<b>3. التعامل مع النزاع</b>
102	6.4. كيفية إدارة المواقف الصعبة	41	1.3. حل النزاعات البناء
<b>105</b>	<b>خاتمة</b>	41	1.1.3. وضع استراتيجيا لمعالجة النزاع
		41	2.1.3. متاهة النزاع الذي لا تتم إدارته
		42	3.1.3. تطوير برنامج فعال لإدارة النزاع : عشرة مبادئ
		42	4.1.3. الإنذار المبكر
		46	5.1.3. ملخص حل النزاعات البناء

## تقديم

لم يعد الاهتمام بالنزاعات مقتصرًا على الدراسات الأكاديمية أو على تدخل الخبراء بل أصبح كذلك مجال اهتمام منظمات المجتمع المدني دولية كانت أم محلية. وذلك انطلاقًا من الاهتمام الرئيسي لهذه المنظمات بالتنمية والتي تبيّن ارتباطها بالنزاع بحيث أصبح تجاهله يشكل إحدى معوقات التنمية على الصعيد الاقتصادي، الاجتماعي أو السياسي...

وبناء عليه أصبح الحفاظ على التماسك الاجتماعي للمجتمعات المحلية إحدى الغايات التي يشغل من أجلها الفاعلون في المجتمع المدني و ما ينفذونه من مشاريع وبرامج. أما نجاح هذه الجهود فيفترض شرطًا أساسيًا يتمثل في تعزيز قدرات هؤلاء الفاعلين في عديد المجالات مثل التعامل مع النزاع واستباقه وتدعيم ثقافة وتقنيات الحوار. وهو ما يستوجب إدراج استباق النزاع كإحدى المقاربات الأساسية في شتى برامج و مشاريع منظمات المجتمع المدني من أجل إقناع السلط الرسمية بضرورة مشاركتها في تفعيل هذه المقاربة. وفي هذا الإطار أدرج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذه المقاربة في برامجه انطلاقًا من قناعته بأن السلم والتنمية وجهان لعملة واحدة.

يندرج وضع هذا الدليل في إطار هذه الرؤية الإستراتيجية وهو موجه إلى نشطاء المجتمع المدني في تونس وغيرهم من المهتمين سعيًا لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- توفير مدخل مبسّط لموضوع النزاع وتقنيات الحوار وبناء التّوافق.
  - تقديم جملة من الوسائل المنهجية التي وضعها المختصون في هذا المجال.
  - تبسيط المفاهيم و المقاربات يمثل إحدى أولويات هذا الدليل.
  - تعزيز قدرات الفاعلين من المجتمع المدني وتنمية وعيهم بمقاربة استباق النزاعات.
  - التأكيد على أهمية الوسائل الغير رسمية و فعاليتها في استباق و معالجة النزاعات و تعزيز التماسك الاجتماعي من أجل التنمية المستدامة.
  - جلب اهتمام منظمات المجتمع المدني من أجل إدراج مقاربة استباق النزاعات في برامجها و مجالات اهتمامها.
  - نشر ثقافة الحوار و التّعايش السّلمي في معالجة ما يطرأ على المجتمعات المحلية من تحديات.
- تحقيق هذه الأهداف يفترض جملة من الخيارات المنهجية أهمها:
- لا يطرح هذا الدليل نفسه كمرجع أكاديمي في مجال معالجة و استباق النزاعات بل يقدم تاليًا لأهم الأعمال الأكاديمية.

يحتوي هذا الدليل على أربعة أقسام. يقترح القسم الأول تقديمًا للإطار المفاهيمي للنزاع. أما القسم الثاني فنتناول فيه مختلف مقاربات تحليل النزاع. ثم نقدم مختلف آليات التعامل السلمي مع النزاع فيما يَخَصُّ الجزء الأخير من هذا الدليل للتيسير كآلية نموذجية للتعامل مع النزاع من وجهة نظر مبدئية و تقنية إيماننا بدوره الفعال والقيمة المضافة التي من شأنه أن يقدمها للمحافظة على التماسك الاجتماعي. وقد تم اختيار مادة الدليل من عدّة مصادر في نفس الموضوع منها أدلة لبعض المنظمات الدوليّة، وموارد تدريبية لمدرّبين في مجال التّعامل مع النزاعات إضافة إلى مراجع أكاديميّة في الاختصاص.

نقدم هذا الدليل لإثراء مكتبة منظمات المجتمع المدني أملا في دعم جهودها من أجل السلم والتنمية.

### لماذا هذا الدليل ؟

يندرج ضمن جهود برنامج الأمم المتحدة الانمائي لدعم الحوار الوطني. و يهدف إلى توفير مرجع مبسّط حول تقنيات الحوار و بناء التّوافق.

### لمن يتوجّه ؟

نشطاء المجتمع المدني و كلّ من يهتمّ بهذا المجال.

### كيف نستعمله ؟

الانطلاق من المقاربات النظرية و التقنيّة المقترحة و تعديلها حسب معطيات الحالة.

### الأهداف البيداغوجية

- الاطلاع على أهمّ آليات فهم و تحليل النزاع.
- فهم أساليب التسوية السلمية للنزاعات.
- التمكن من تقنيات الحوار و بناء التوافق.

1

# الإطار المفاهيمي للنزاع



## 1.1. ماهية النزاع

النزاع ليس بالضرورة عنيفا أو سلبيا، ولكن بالأحرى متأصل في جميع المجتمعات. وهو بالتالي وجود علاقة بين طرفين على الأقل (أفراد أو مجموعات) لديهم أو يعتقدون أنّ لديهم أهداف واحتياجات ومصالح متضاربة.

النزاع ليس سلبيا بطبيعته. بل هو أمر موجود، لا مفر منه في حياة الإنسان. ويمكن أن يكون النزاع إيجابيا ويشجع على الإبداع كما يمكن أن يؤدي في بعض الحالات إلى صراعات. المهم هو كيفية إدارة النزاع لتجنّب تطوّره وانزلاقه نحو العنف.

كما أنّ النزاع يتمثّل في عجز شخص أو أكثر على الاتفاق حول أمر معين، ويمكن توصيفه أيضا على أنه انعدام الاتفاق أو الإجماع على الأهداف بين طرفين أو أكثر وتحولهم من حالة التوافق إلى حالة من التصادم. وقد يكون شكل هذا التصادم ظاهرا من خلال الأفعال أو السلوك، كما أنه قد يكون خفيا لبعض الوقت بسبب عدم التعبير عنه من قبل أطراف النزاع، قبل أن يظهر للعيان بسبب موقف أو حادث يكشف ما كان مخفيا.

قد يبدو للبعض أن النزاع هو مرادف للصراع، ولكن في الحقيقة فإن النزاع مفهوم يختلف عن الصراع. يمثل النزاع مرحلة سابقة مباشرة للصراع ويعبر عنه «المناوشات حول موضوع دون الحديث فيه مباشرة أو الدخول في احتكاك مباشر»، فهو نزاع من خلال تصرفات مستقلة لفرد ما، أو جماعة ما، ضد فرد آخر أو جماعة أخرى، ويؤدي ذلك إلى حالة من التوتر وعدم الرضا بين الطرفين المتنازعين، وإذا استمرت حالة النزاع فإنها تؤدي إلى الصّراع. هناك العديد من التعريفات المختلفة لمصطلح النزاع، يمكن تقديم بعضها كما يلي :

▪ «النزاع هو تصارع فعلي بين طرفين أو أكثر يتصور كل منهم عدم توافق أهدافه مع الآخر أو عدم كفاية الموارد لكلاهما وتعويق تحقيق أهدافهم» (ويلمورت و هوكر، 1991).

▪ «النزاع هو التصور أو الاعتقاد باختلاف المصالح، وأن تطلعات كل أطراف النزاع لا يمكن تحقيقها تزامنيا معا» (روبريت و برويت، 2004).

▪ «النزاع هو أي حالة يوجد فيها طرفان اجتماعيان يتصوران أن أهدافهما غير متوافقة» (ميتشيل، 1981).

▪ «النزاع هو عبارة عن مجموعة من الإدراكات لجملة من الأهداف غير المتوافقة» (ديفيز، 2009).

كلّ هذه المحاولات لتعريف النزاع تتفق ضمنا على أنه جزء من حياتنا اليومية، بل هو شكل من أشكال التفاعل البشري. وغالبا ما يكون إشارة تدعو إلى النظر فيما يلي:

- التعبير عن حاجة.
- التعبير عن قناعة.
- مظهر من مظاهر مشكلة تحتاج إلى حل.

فالنزاع من سمات العلاقات البشرية، وللأمر مستويات عدة بدءاً من العلاقات الشخصية مروراً بالعلاقات الاجتماعية وصولاً إلى العلاقات مع الآخرين. وهذه التعقيدات منتشرة في كل مكان في العالم. فمن المفيد اذن تحليل النزاع، والبحث عن حلول، فالنزاع إذا ما تفاقم ولّد صداماً أو مواجهة خطيرة. والنزاع قد يكون إيجابياً لأنه يشير إلى مشكلة يجب فهمها و معالجتها بدءاً بتحليل المفاهيم الأساسية.

### 2.1. سياق النزاع

السياق هو الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي يحدث فيه النزاع. من المهم القول أن معرفة النزاع تمكن المتدخل من فهم وتوقع المواقف والسلوكيات واتجاهات هذا النزاع ، كما أن فهم السياق الذي يحدث فيه النزاع يمنع المتدخل من اتخاذ قرار غير مناسب قد يعقّد النزاع بدلا من حله.

و نذكر من أهمّ العوامل السياقية التي قد تؤثر على النزاعات : التاريخ والجغرافيا والاندتماء العرقي والدين والجنس وأجهزة الإعلام،... إلخ. عند تحليل هذه العوامل نجد مثلا أن التاريخ يشكل عاملا مهما في حدوث أو استمرار حالة النزاع بين طرفين أو أكثر، فاستمرار نزاع معين لفترة طويلة يشير إلى وجود أسباب ذات جذور عميقة تحتاج إلى بحث وتمحيص لمعالجة آثارها الواضحة في حالة النزاع، لهذا السبب من المهم تحليل ودراسة تاريخ النزاع وإدراك التأثير الذي يملكه التاريخ على الوضع الحالي للنزاع. وفي هذا الصدد ينبغي فهم أطراف النزاع والقضايا المتنازع عليها في الزمن الماضي، كما تشكل كيفية حل النزاع في الماضي عنصرا أساسيا قد يلعب دورا محوريا في حلّ النزاع في الوقت الحاضر. كما أن حوادث الماضي غالبا ما تلقي بظلالها على سلوكيات أطراف النزاع في الحاضر من حيث الشكّ والريبة وفقدان الثقة فيما بينهم. أما فيما يخصّ الجغرافيا وتأثيرها على حدوث النزاع، فإننا هنا نتحدث عن عوامل القرب الجغرافي وما يتركه من أثر على تشكيل العلاقة بين الأطراف المعنية، فقد يكون هذا القرب أحيانا مصلحة حيوية لكليهما وفي أحيان أخرى قد يكون أحد عوامل حدوث النزاع خاصة إذا ما اقترن ذلك بالخلاف على ترسيم الحدود أو التنازع حول منطقة جغرافية معينة.

و يمثل النزاع بين قبيلة المسيرية و قبيلة دينكا أنقوك السودانيتين حول منطقة اببي مثلا يعبر عن البعد الجغرافي للنزاع نظرا لارتباط القبيلتين بهذه المنطقة الغنية بالموارد الطبيعية<sup>1</sup>.

ويشكل الانتماء العرقي أحد أهم المحفزات لنشوء النزاع خاصة في ظل وجود مجتمع معين متعدد العرقيات والإثنيات. ومن المعروف أن الشعور بالهوية والانتماء لعرق أو مجموعة معينة يعتبر أحد الحاجات الأساسية للإنسان ذلك فإن طمس هذه الهوية يؤدي في أغلب الأحيان لحدوث نزاعات عنيفة كالنزاع بين الهوتو والتوتسي في رواندا عام 1994، والحرب الأهلية اللبنانية والتي امتدت لسنوات طويلة وخلفت آلاف من القتلى والجرحى.

وتشكل المعتقدات الدينية عاملاً آخر مهماً ضمن العوامل السياقية السابقة التي تحيط بحالة النزاع، والمهم ذكره هنا بأن القيم والتعاليم الدينية قد تلعب عدة أدوار في موقف النزاع سواء في التخفيف من حدة هذا النزاع أو في تأجيجه وزيادة التوتر بين الأطراف المتنازعة. ومن الأمثلة على ذلك النزاع في كوسوفو عام 1998 بين الصرب الكاثوليك والألبان المسلمين. أو النزاع بين السنة والشيعية في العراق في مرحلة ما بعد نظام صدام حسين.

### 3.1. مصادر النزاع

يقصد بمصدر النزاع السبب الكامن وراء ظهور النزاع، وسيساعد فهم وتنظيم مصادر النزاع في إمكانية التوصل لحلّه. كما أنّ فهم السلوك البشري يساعد في الكشف عن دوافع الأفراد المنخرطين في النزاع. وتوضّح عمليّة تحديد مصادر النزاع ملامح العلاقة بين المشاركين في النزاع ومن يسعون لتفاديه واستمراره. مما يساعدنا على تحديد أنماط النزاعات وتصنيفها.

هناك أنواع مختلفة من المصادر والأسباب التي تحدث النزاعات بسببها كما أشار لذلك "Moore" <sup>2</sup> في دراسته، يمكن إجمالها كما يلي :

النزاعات التي تحدث بسبب العلاقات وتتسبب فيها :

▪ العواطف الفياضة

▪ سوء الفهم أو الأنماط العامة

▪ ضعف التواصل أو سوء التواصل

▪ السلوكيات السلبية المتكررة

النزاعات الخاصة بالقيم وتتسبب فيها :

▪ اختلاف معايير تقييم الأفكار أو السلوك.

▪ وضع أهداف يعتبرها طرف ذات أهمية كبرى.

▪ اختلاف أسلوب الحياة أو العقيدة أو الدين.

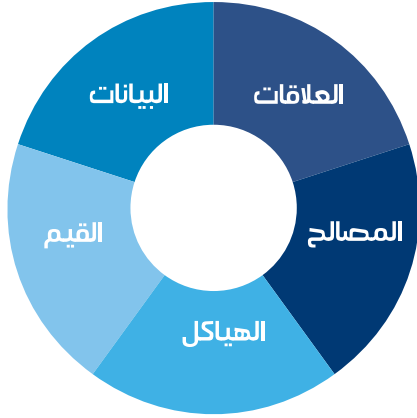
النزاعات الهيكلية وتتسبب فيها :

▪ أنماط السلوك أو التفاعل التدميرية.

▪ التحكم غير المتكافئ في الموارد وحيازتها وتوزيعها وعدم التكافؤ في السلطة والنفوذ.

▪ عوامل بيئية أو طبيعية أو جغرافية تعيق التعاون.

Moore, C. W. (2003). The mediation process: Practical strategies for resolving conflict (3rd ed.) [Kindle]. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2



مصادر التّزاع

- قيود زمنية.
- النزاعات المتعلقة بالمصالح وتتسبب فيها :
- المنافسة الفعلية على مصالح ذات أهمية قصوى.
- المصالح الإجرائية.
- المصالح الفزيولوجية.
- النزاعات الناتجة عن البيانات و تتسبب فيها :
- قلة المعلومات
- التضليل
- اختلاف وجهات النظر حول مدى أهمية الأمور
- الاختلاف في تفسير البيانات
- الاختلاف في تقييم الإجراءات

## 4.1. موضوعات التّزاع

تعتبر المسائل التي تتخذ الأطراف منها مواقف متباينة بسبب أهدافهم المسبقة من أهم موضوعات التّزاع. كُمثال على ذلك يمكن أن تعتبر مجموعة ما إنجاز طريق سيارّة حلاًّ لعدد المشاكل في حين تعتبرها مجموعة أخرى تخريبا للأراضي الفلاحيّة الخصبة.

### أنواع موضوعات التّزاع:

- موضوعات التّزاع الناشئة عن محدودية الموارد (التّزاع على الموارد / الموارد المادية).
- موضوعات التّزاع من أجل البقاء / التّزاع على السلع الاستراتيجية.
- موضوعات التّزاع التي تنشأ حول آليات العلاقات (الآليات السلبية و موضوعات التّزاع المتعلقة بالسلطة).
- موضوعات التّزاع الناشئة عن القيم (المعتقدات والقيم الدينية).

## 5.1. أطراف النزاع

تنقسم العلاقات المتبادلة بين البشر الى صنفين:

أ/ التفاعل المتكامل (العلاقات المتكاملة):

هو التفاعل الذي يكون فيه اتجاه السهم في الفعل والإستجابة متوازيا. فعندما يطلب شخص طلبا يكون لديه توقع معين، فإذا جاء الرد متوافقا مع التوقع تصبح العلاقة متكاملة ويرتاح الطرفان. والتعامل بهذه الطريقة مريح للطرفين، لأن كل طرف يحصل على ما يريد من التفاعل دون مفاجآت. ونصفها بالمتكاملة، حيث أنها علاقات متجانسة منسجمة مع بعضها، ولا تسبب مشاكل، لذا يجب على الفرد أن يهدف دائما إلى أن تكون علاقاته متكافئة مع الأشخاص الذين يتعامل معهم.

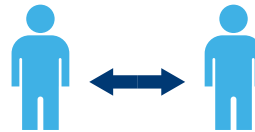
ب/ التفاعل المقطوع (العلاقات المتقاطعة):

تختلف عن العلاقات المتكاملة في طبيعتها والآثار المترتبة عليها، عندما يطلب شخص طلبا يكون لديه توقع معين، فيأتي الردّ مخالفا لتوقعه، فلا يرتاح الطرفان، وهنا ينقطع التّواصل عندما تكون الأسهم متقاطعة، ويحدث الخلاف الذي يتحول بدوره إلى نزاع ثمّ إلى صراع. ويقصد بالأطراف الجهات المشاركة في النزاع. ويمكن أن تكون الأطراف أفرادا أو جماعات أو منظمات أو مجتمعات أو أمم. ويمكن تقسيم الأطراف المشاركة في النزاع على مستويات مختلفة إلى ثلاث مجموعات :

- المجموعة الرئيسية: أولئك الذين لهم مصلحة مباشرة في النزاع.
  - المجموعة الثانوية: أولئك الذين لهم مصالح غير مباشرة في النزاع.
  - المجموعة الجانبية: أولئك الذين لهم مصالح بعيدة في النزاع.
- في العادة، يبدأ تحليل النزاع بتحديد الأطراف المعنية به و المؤثرة فيه.

1 - ضمن الأطراف، في العادة يميّز المحللون بين الأطراف الرئيسية والأطراف الثانوية والأطراف الثالثة.

مثال: في السودان النزاع جمع بين قبيلة المسيرية وقبيلة دينكا أنقوك كطرفين رئيسيين.

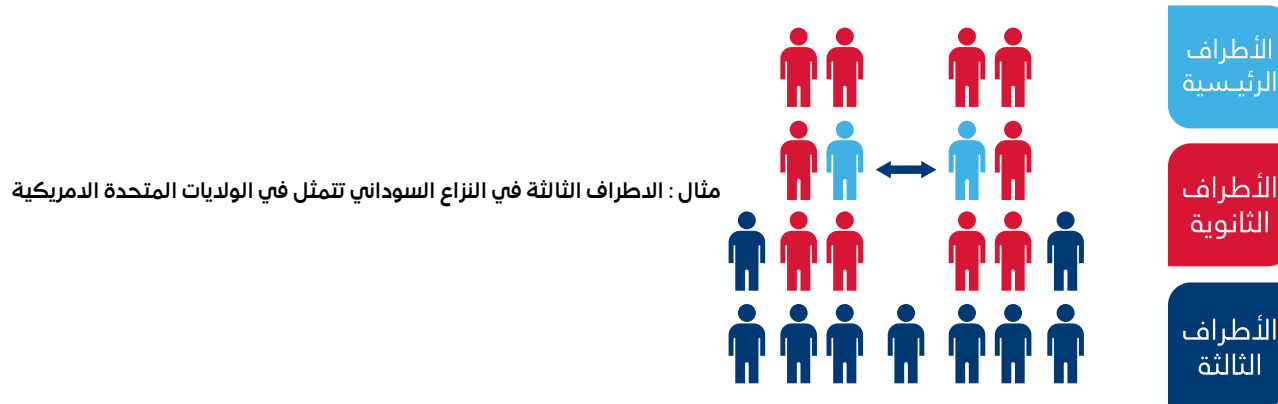


الأطراف  
الرئيسية

2 - الأطراف الثانوية ليسوا هم الأطراف الفعليون في النّزاع لكن لديهم مصالح وتأثير بدرجة عالية عليه يكون مرده في أغلب الأحيان تقاربهم.



3 - الأطراف الثالثة هي الأطراف الأخرى المهتمة بالنزاع والتي لديها مصالح وتأثير في أحداث معينة وهم موجودون في بيئة النزاع مثل أجهزة الدولة والاعلام والمنظمات والوجهاء ... يمكن لهذه الأطراف أن تساعد في حلّ النزاع أو أن تزيد في حدّته.



الأسئلة التي نوجهها عادة عندما نحلل الأطراف المشاركة في النزاع:

- 1 - هل هو نزاع بين طرفين أو أكثر؟ ما هو عدد هذه الأطراف؟
- 2 - هل الأطراف تتكون من أفراد، مجموعات، مؤسسات، تحالفات، مجتمعات محلية، شعوب... إلخ؟
- 3 - هل بالإمكان التمييز بين كل من الأطراف الرئيسية و الثانوية و الأطراف الثالثة في النزاع؟

## 6.1. اتجاهات أطراف النزاع

يمكن تعريف اتجاهات ومشاعر أطراف النزاع بأنها تلك الأمور المتعلقة بالحالة النفسية للأفراد والتي تشمل عادة التوجهات والمشاعر والتقييم بالإضافة إلى أنماط مختلفة من الفهم وسوء الفهم والتي تنشأ أو تصاحب المشاركة في النزاع. المشاعر وردود الفعل التي تظهر في مواقف النزاعات

◀ القلق

◀ الغضب

◀ الأنانية

◀ التعميم

◀ الخوف

السلوكيات والاتجاهات السلبية التي تقع أثناء حدوث النزاعات

◀ العدوانية

◀ العنف

◀ الرفض

◀ عدم احترام الآخر

◀ الإنسحاب

◀ السلبية

## 7.1. تطوّر/ ديناميكية النزاع

من المهم تحديد مراحل النزاع لاستخدامها مع أدوات أخرى لتحليل الديناميكية. ويتألف التحليل الأساسي من خمس مراحل مختلفة هي :

### 1/ مرحلة ما قبل النزاع:

- ظهور الاختلافات في الأهداف بين الأطراف.
- النزاع فيها يكون كامنا وتتسم هذه المرحلة بالتوتر.

### 2/ المواجهة:

- الخلاف أكثر وضوحا.
- سلوك تصادمي.
- يسعى كل طرف لجمع موارده وربما حلفائه.

### 3/ الأزمة:

- وصول النزاع إلى الذروة (حالة مواجهة – عنف يؤدي إلى خسائر).
- انقطاع التواصل نهائيا بين الأطراف.
- توجيه الاتهامات المتبادلة.

### 4/ النتيجة :

- انتصار أو غلبة طرف على طرف آخر أو استسلام أحد الأطراف
- طريق مسدود تراجع النزاع مع الوقت أو استمرار النزاع بشدة
- حلّ رضائي

إذا لم يتم حل مسببات النزاع بشكل مناسب، فقد تقود هذه المرحلة إلى حالة ما قبل نزاع جديد. يجب أن نؤكد على أحد معطيات تحليل النزاع بل أحد مبادئه الثابتة وهو أن في الغالبية الساحقة من النزاعات يعتقد كل طرف أنه على صواب وأن الطرف الآخر هو المخطئ أو المخالف.



## 8.1. أساليب النزاع

تمثل أساليب النزاع إحدى الأطر الأساسية لتحليل النزاع وتديره. وتتوفر عديد النظريات لفهم أساليب النزاع.

### 1/ نظرية الإحتياجات الأساسية

هذه النظرية تقوم على إفتراض أن جميع البشر لديهم إحتياجات أساسية يسعون لإشباعها وأن النزاعات تحدث وتتفاقم عندما يجد الإنسان أن إحتياجاته الأساسية لا يمكن إشباعها أو أن هناك آخرين يعوقون إشباعها. من أهم الباحثين في هذه النظرية نذكر John Burton و Johan Galtung.

### 2/ نظرية النوع الإجتماعي

الإفتراض الأساسي في نظريات النوع الإجتماعي والنظريات النسوية بصفة عامة هو أن حركة الإنسانية قد شهدت ظلماً شديداً تجاه النساء وهن نصف البشرية. المفاهيم الإجتماعية لدور ووضع المرأة والرجل تلعب دوراً هاماً في مصادر النزاع وفعاليتها.

### 3/ نظرية الحرمان النسبي

تهدف هذه النظرية إلى فهم الدوافع والأسباب التي تؤدي إلى التمرد الإجتماعي والسياسي والتي قد تصل إلى درجة الثورة. ومؤسس هذه النظرية (Ted Gurr) في كتابه (Why Men Rebel ?).

### 4/ نظرية التعلم الإجتماعي

تمثل هذه النظرية أحد نظريات علم النفس التي تساعد بشكل كبير في فهم ما يدور داخل الإنسان في حالة النزاع وكيفية التعامل معه من أجل إيجاد وسائل سلمية لتسوية النزاع. و من مؤسسي هذه النظرية الباحثين (Dollard) و (Miller). و يعتبر (Banadora) أحد المنظرين الأساسيين في هذا الإتجاه.

ناقش العديد من الباحثين موضوع أساليب النزاع من بينهم (Pruitt)، (Kim Rubin)، وأيضاً (Herbert Kilman). وهذا الأخير هو أكثر الباحثين شهرة في هذا الأمر إذ صمم (Thomas)<sup>3</sup> اختباراً شخصياً لتحديد أسلوب النزاع السائد لدى الأشخاص. فتم تصميم أداة لتقييم سلوك الفرد في حالات الصراع، وهي حالات لا تتفق فيها آراء المعنيين، في هذه الحالات من الممكن أن نشرح سلوك الفرد من خلال حالتين :

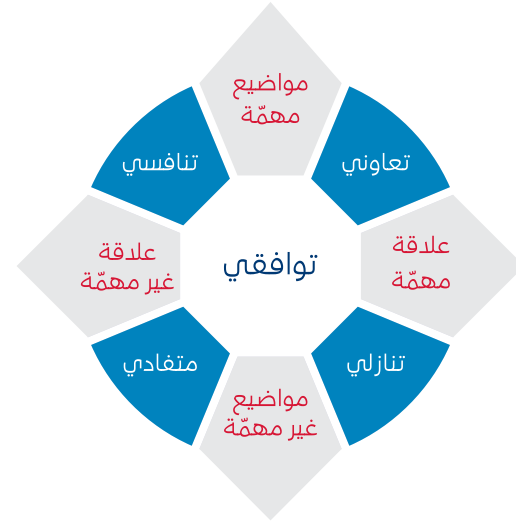
**الحالة الأولى :** يكون فيها إصرار، أو مدى اهتمام الفرد بتحقيق أهدافه هو الأولوية الأولى له.

**الحالة الثانية :** يسود فيها التعاون، أو يركز الفرد على مدى اهتمامه بإرضاء الآخر.

3 الملقق 3 مع تفسير لخصائص كل نمط

ويقع تحت هاتين الحالتين خمس طرق أو أنماط للتعامل مع النزاعات أو حالات النزاع : التنافس - التكيف/ المسايرة /التنازل- التفاوضي/التجنب - التعاون - الحل الوسط/التّوافق

يخضع سلوك أطراف التّراع لتأثير معطين هامّين هما  
أهميّة العلاقة التي تربط الأطراف من ناحية  
وأهميّة موضوع التّراع بالنسبة للأطراف من ناحية اخرى.



### 9.1. العنف

حسب سيمون فيشر<sup>4</sup>، يتكوّن العنف من: "الإجراءات، والكلمات والمواقف والهياكل أو النظم التي تسبب الأذى الجسدي والنفسي والاجتماعي أو البيئي و/أو منع الناس من تحقيق كامل إمكاناتهم البشرية،".

ويمكن تصنيف التعريفات المختلفة لمفهوم العنف في اتجاهين أساسيين:

**الإتجاه الأول:** ينظر إلى العنف باعتباره الاستخدام الفعلي للقوة أو التهديد باستخدامها لإلحاق الأذى والضرر بالأشخاص وإتلاف الممتلكات.

**الإتجاه الثاني:** ينظر إلى العنف باعتباره تعبيراً عن أوضاع هيكلية بنوية أي مجموعة من المعوقات في البنية الإقتصادية والإجتماعية ولذلك

Fisher, Simon; Ludin, Jawad; Williams, Steve; Abdi, Dekha Ibrahim; Smith, Richard; Williams, Sue: Working with Conflict. Skills and Strategies for Action. Birmingham/U.K. 2000 4 (manual of Responding to Conflict), www.respond.org

يطلقون عليه إسم العنف الهيكلية أو البنيوية. والعنف هو كافة الأعمال التي تتمثل في استخدام القوة أو الإكراه بوجه عام مثل أعمال الهدم والإتلاف والتدمير والتخريب، وكذلك أعمال القتل والفتك والتعذيب وما يشابه ذلك. ويمكن القول أيضاً في تعريف العنف بأنه " استخدام القوة المادية أو التهديد باستخدامها ". كما أن العنف هو الاستخدام غير الشرعي للقوة أو التهديد باستخدامها لإلحاق الآذى والضرر بالآخرين. الظروف التي تدفع بالنزاعات إلى العنف هي نفسها في كل مكان تقريبا:

- قلة أو انعدام الاتصال بين الأطراف المتنازعة.
- يستند كل طرف على المفاهيم الخاطئة والأحكام المسبقة فيما يتعلق بالطرف الآخر،
- المظالم التاريخية أو "طويلة الأمد" بين الطرفين المتنازعين.
- عدم توزع السلطة و الموارد بشكل عادل.

### 10.1. النزاع البناء و النزاع الهدام

يكون النزاع في بعض الأوقات بناء وفي أوقات أخرى هداما. وعموما، فإنه من الطرق الجيدة للتفريق بين هذين النوعين من النزاعات، هو أن يتم تعريفهما تعريفا دقيقا. ويفرق لويس كرايزبيرغ<sup>5</sup> بين النزاع البناء والنزاع الهدام استنادا لسمات نشوب النزاع. وفي الوقت ذاته، يشير إلى أن النزاع لا يكون إما بناء وإما هداما بصورة محضة وإنما يكون كذلك بدرجات متفاوتة.

#### بعدي النزاع

النزاع الهدام  
يهدد  
مصالح الاطراف

النزاع

النزاع البناء  
يخدم  
مصالح الاطراف

▪ **النزاع البناء** ينشأ بين أولئك الذين يشنون النزاع بطريقة بناءة " مع الآخرين " باعتبارهم كيانات مشروعة وهم لا يهددون وجودهم.

▪ **النزاع الهدّام** هو " النزاع المفروض من جانب واحد دون أن يولي أي اعتبار يذكر لمصالح الطرف المفروض عليه النزاع واحتياجاته، ويعتبر طرف واحد أو أكثر النتيجة بأنها جائزة وتقتضي الإنصاف أو مهينة وتقتضي الانتقام ". النزاع الهدّام مثله مثل النزاع البناء يميل إلى إعادة إنتاج نفسه : فالنزاعات الهدّامة تفضي إلى نشوء علاقة بين الأطراف تنشب في إطارها النزاعات المستقبلية بطريقة هدّامة أيضا.

النزاع " البناء " يمثّل:

- مناسبة لتطور ونمو أطراف النزاع.
- مناسبة لحل المشكلات بطريقة إبداعية، من خلال النظر والعمل المشترك على العديد من الخيارات المطروحة.
- فرصة لتقييم الأداء بشكل موضوعي.
- مناسبة لزيادة التعارف بين أطراف النزاع.
- فرصة لاكتشاف طرقنا الخاصة بالتفكير، العمل والشعور.
- فرصة لإظهار الفهم والاحترام والقبول للطرق الخاصة بتفكير عمل وشعور الآخرين.
- فرصة لتوضيح الأدوار التي نمارسها في مواقف معينة.
- فرصة لتوضيح وتحديد الأدوار التفاعلية في محاولة لتمتين العلاقة بيننا.
- عملية يتم فيها إطلاق المشاعر بحرية وبشكل مفتوح.
- فرصة " لحل المشكلات " لخلق بيئة أكثر إنتاجية.
- مناسبة للاتصال والتواصل بشكل مفتوح وصادق وبما يقلل من العداء، الغضب، سوء الفهم في العلاقة.

2

تحليل النزاع

## 1.2. المفهوم

تعرف عملية تحليل النزاعات بأنها: عملية تطبيقية لفهم حقيقة النزاع وفحصه عبر وجهات نظر متباينة، وعليه يشكل هذا الفهم حجر الأساس الذي يبنى عليه تطوير الاستراتيجيات والتخطيط للمعالجات والحلول.

و تسعى هذه العمليّة الى:

- تحليل الأسباب و الدّوافع الكامنة خلف حالات العنف و النّزاع للوصول الى فهم عميق يساعد في تحديد الآليات الممكن استخدامها في الوقاية من هذه الأسباب مستقبلا.
- فهم العوامل التي تؤدّي الى تصعيد العنف و النّزاع و زيادة حدّته ومن ثمّ انتقاله من مستوى العنف الكامن الى العنف الطّاهر.
- فهم أساليب حلّ النّزاعات خاصّة السلميّة منها و التي لا تلجأ الى العنف.

و تمكّن من:

- 1 - الحصول على تحديد واضح للقضية محل النزاع.
- 2 - تحديد العناصر الأساسية لقضية النزاع.
- 3 - تحديد مصادر النزاع و مسبباته.
- 4 - تحديد درجة تعقد النزاع.
- 5 - رصد اهتمامات و احتياجات أطراف النزاع.
- 6 - تحديد أرضية مشتركة لأطراف النزاع تمثل نواة للبدء في وضع حلول.
- 7 - رصد بدائل للحلول.

بعض التعريفات تركز على عنصرين هما : تحديد أطراف النزاع وعدم التوافق في الأهداف والمصالح فيما بينهم. وبناء على هذين العنصرين نستطيع القول بأن تحليل النزاع يتطلب معرفة من هم الأطراف المشتركة فيه وماهي طبيعة أهدافهم وأسباب اختلافهم أيضا.

## 2.2. لماذا نحلل النزاع

الغاية الرئيسية لتحليل النزاع هي كسب فهم شامل ومشارك للنزاعات المحتملة أو المتواصلة. إنها في العادة تنطوي على تقييم العوامل الرئيسية للنزاع (مصادر التوتر والأسباب الجذرية للنزاع)، و الأطراف (اهتماماتهم، المخربين المحتملين، طاقات العنف والسلم)، والديناميكيات (مسببات العنف، تطوير المسار، التصورات المستقبلية المحتملة). يمكن إجراء التحليل على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية. يمكن تحليل النزاع على أنه عملية متواصلة غير ساكنة أو تتم مرة واحدة. كما يمكننا القول إن الإطار التحليلي للنزاع يوفر لنا لمحة عامة عن حيثيات النزاع عند نقطة معينة من الزمن. في العادة يتكون الإطار من مجموعة من الأسئلة المرتبة حول هذه الحيثيات:

1 / من هم أطراف النزاع ؟

(طرفان أم نزاع متعدد الأطراف)

2 - كيف تتوزع القوة في موقف النزاع هذا ؟

(من الذي يملك صلاحية صنع القرار، وقوة المعلومات، .... هل هناك اختلال في ميزان القوى قد يؤثر على طبيعة النزاع).

3 - ماهو حجم النزاع ؟

(عدد الأشخاص المعنيين ومستوى النزاع – الأفراد، المجموعات، ...المجتمع المحلي).

4 - ماهي أهم الأسباب للنزاع ؟

(البيانات المفقودة، الأمور الهيكلية، القيم....)

5 - ماهو مسار النزاع ؟

(إلى أي فترة سوف يستمر النزاع ؟ الأيام، الأشهر، السنوات... في أي مرحلة من النزاع نحن الآن ؟ ....)

6 - ما الذي تم فعله حتى الآن لحلّه ؟

(تاريخ النجاحات والإخفاقات التي شهدتها محاولات الحل).

7 - ماهو دورنا بالنسبة للنزاع ؟

(ضحية، قانع، مدافع عن أحد الأطراف، خبير مستقل ومكتشف الحقائق، متدخل رسمي/غير رسمي مثل واسطة المصالحة، الوسيط، المحكم ؟)

و تهدف عمليّة تحليل النّزاع الى:

- التعرف على أسباب النزاع (الأسباب المباشرة والعميقة للنزاع).
- التعرف على أطراف النزاع الداخلية والخارجية ودرجة تأثير كل منها.
- التعرف على طبيعة العلاقات القائمة بين أطراف النزاع.
- فهم سياق وبيئة النزاع، وكذلك توجهات أطراف النزاع، والطرق والوسائل التي استخدمت من قبل كل منها في هذا النزاع.
- الوعي بنتائج وآثار النزاع.
- مراقبة تطور النزاع وتصاعده.
- التعرف على قيم وثقافة أطراف النزاع.
- التعرف على مواقف، مصالح واحتياجات أطراف النزاع.
- التعرف على موضوع النزاع (القضية / القضايا المتنازع عليها).
- امتلاك النظرة الكلية والشاملة للنزاع.
- نقطة انطلاق و بداية للتدخل السليم والفعال في النزاع.

### 3.2. أدوات تحليل النزاع

هناك أدوات متعددة لتحليل النزاع، وكل أداة لها خصائصها وخطواتها، وعند التحليل كما سنرى لاحقا قد نكتفي بأداة واحدة وقد تحتاج بعض النزاعات إلى تطبيق عدة أدوات، واختيار أداة التحليل (أو أكثر من أداة) يعود إلى نوعية النزاع وطبيعته وتشعبه وحجمه، ومن خلال الأدوات التي سنتناولها هنا سنكتشف كيف نحدّد الأداة المناسبة لأي نزاع ندرسه. سنتناول خمس أدوات هامة وهي: أداة مراحل النّزاع، أداة خريطة النزاع، أداة المثلث، أداة البصلة، أداة شجرة النزاع، وأداة قياس درجة تعقد النزاع

#### 3.2.1 مراحل النّزاع:

تركّز هذه الأداة على إبراز مسار النّزاع و مراحل تطوّره. فمن المهم تحديد مراحل النزاع لاستخدامها مع أدوات أخرى وتحليل ديناميكية كلّ مرحلة من مراحلها. واذا ما اعتمدنا تقسيما أكثر تفصيلا لمراحل النّزاع يمكن اعتبار المراحل التّالية:

**الاختلاف:** الاختلاف يرجع إلى فروق طبيعية بين شخص وآخر، على سبيل المثال: الاختلاف الناتج عن الانتماءات الجغرافية كفرد من الرّيف و آخر من المدينة، أيضا الاختلاف البيولوجي بين الرجل والمرأة.



**الخلافاً:** الخلاف لا يرجع إلى الفروق الطبيعية بين الأفراد أو الجماعات، وإنما يرجع إلى التمسك الشديد بالرأي أو المواقف ورفض التنازل عنها. وهو مفهوم يعبر عن المعارضة، والتضاد، وعدم التطابق.

**المشكلة:** هي حالة من التوتر وعدم الرضا الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها. يعبر عنها البعض اختصاراً بأنها: " فجوة بين الواقع والمأمول " وإذا اتخذت المشكلة مساراً معقداً، فإنها تكون السبب الأساسي لحدوث نزاع.

**النزاع:** هو عجز شخص أو أكثر عن الاتفاق على أمر معين، ويمكن توصيفه أيضاً أنه انعدام الاتفاق أو الإجماع على الأهداف بين طرفين أو أكثر وتحولهم من حالة التوافق إلى حالة من التصادم. وقد يكون شكل هذا التصادم ظاهراً من خلال الأفعال أو السلوك، كما أنه قد يكون خفياً لبعض الوقت بسبب عدم التعبير عنه من قبل أطراف النزاع، قبل أن يظهر للعيان بسبب موقف أو حادث يكشف ما كان مخفياً.

**الصراع:** بداية احتكاك مباشر بين الطرفين.

**الأزمة:** تعني تهديداً وخطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والتي تحد من عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر فإن الأزمة تعتبر نتيجة نهائية لتراكم العديد من التأثيرات، وتنتج عن حدوث خلل مفاجئ يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً واضحاً لبقاء الفرد أو المنظمة أو النظام نفسه.

**العنف:** سلوك يتسم بالعدوانية يصدر من طرف (فرد أو جماعة) بهدف استغلال وإخضاع طرف آخر، مما يتسبب في إحداث أضرار مادية أو معنوية أو نفسية (للفرد أو الجماعة). وهو انتهاك للشخصية الإنسانية (مادياً أو معنوياً)، وتعد على الآخر أو إنكاره أو إقصاؤه وتهميشه، وهو استخدام للقوة استخداماً مفرطاً أو غير مشروع، وهو مباشر وغير مباشر.

فالعنف مرحلة متقدمة من النزاعات، وفيه يبدأ ظهور أضرار التصادم، أو يتطور فيها النزاع والأزمة إلى ممارسات عنيفة تهدد السلامة الشخصية أو الاجتماعية.

### متى يصبح النزاع عنيفاً؟:

1- عندما تنقطع قنوات الحوار.

2- عندما تكون المظالم عميقة ولا يسمح بالتعبير عنها.

3- عند تصاعد واحتدام الآراء المتعارضة والمتناقضة.

### والسؤال المطروح هنا: متى يكون العنف مشروعاً؟ ولمن؟

يكون العنف مشروعاً في التعامل مع المجرمين والخارجين عن القانون، وتمارسه فقط الدولة ذات الشرعية الشعبية.

**المواجهة:** وهي الحالة الأوسع لممارسة العنف بثتى أنواعه، وهي حالة عنف جماعية أضرارها أوسع وأكبر.

**والتساؤل الأول هنا هو :** ماذا نستفيد من معرفة هذا الترتيب وهذه المراحل للنزاع ؟

**والتساؤل الثاني هو :** هل نحتاج إلى مواجهة الخلاف مبكرا قبل أن يتفاقم وينتقل إلى مرحلة المشكلة ثم النزاع وتكوين الصراع ؟

### 2.3.2 خريطة النزاع:

تسمح خريطة النزاع بتحليل واضح وشامل للنزاع من خلال تسليط الضوء على مختلف أبعاد النزاع: التاريخية والسياق والقضية والأطراف والديناميكية أو التطور.

#### المفهوم :

إن رسم وتصميم خرائط النزاع يمنحنا الفرصة لكي نرى النزاع بكل عناصره، ويعطينا نفس النظرة التي يستطيع الطائر أن يحصل عليها لمنطقة جغرافية وهو في الأعلى، حيث يمكن التعرف على جميع جوانب قضية النزاع، وتحديد وجهات نظر جميع أطراف النزاع تجاه القضية المتنازع عليها، وكذلك رصد أي جوانب أو قضايا فرعية للنزاع غير ملحوظة للبعض أو للجميع، إن ذلك يعني أنك تقف في الأعلى وتنظر أدنى منك لترى قضية النزاع بأطرافها وكافة متعلقاتها.

#### من خلال الخريطة يمكن :

- التعرف على جميع جوانب قضية النزاع، ورؤية النزاع بجميع عناصره.
  - تحديد وجهة نظر جميع أطراف النزاع تجاه القضية المتنازع عليها، وتحديد الرغبات والتخوفات.
  - التعرف على (قوة و تأثير) أطراف النزاع على قضية النزاع.
  - التعرف على العلاقات المتبادلة بين الأطراف الداخلية والخارجية في قضية النزاع.
  - رصد أي جوانب أو قضايا فرعية للنزاع غير ملحوظة للبعض أو للجميع.
- يمكن رسم خرائط النزاع بشكل فردي أو جماعي وإن كان يفضل أن يتم رسمها بشكل جماعي.

#### خطوات رسم خرائط النزاع :

##### الخطوة الأولى : تحديد القضية

ويعني ذلك تحديد الأمور المتنازع عليها في صيغة مختصرة وواضحة (قضية النزاع)، بشكل مبسط يمكنك استخدام ورقة كبيرة (فليب شارت) ورسم دائرة في منتصف الورقة وكتابة اسم القضية المتنازع عليها، مع تفادي ذكر أسماء الأشخاص،

استغلال أرض  
ملك الدولة

وهنا يجب أن نتحلى بأحد المبادئ الأساسية لتحليل النزاع وهي الحيادية، وهو ما يقتضي منك ألا تتهم الأشخاص بل توجيه اتهامك للأفكار أو الأفعال موضوع النزاع، على سبيل المثال : لا تقل (قبيلة (س) منعت بناء المركز الصحي) ولكن قل (تعثر بناء المركز الصحي في منطقة كذا).

متى يكون من الصعب تحديد قضية النزاع؟

- 1 - عندما تكون قضية النزاع الحقيقية مختلفة (تذوب) ضمن عدة مشكلات وقضايا فرعية ومتعددة.
- 2 - عندما تبدو قضية النزاع معقدة تتشابك فيها أطراف عديدة.
- 3 - عندما يكون أطراف النزاع لديهم تصورات مختلفة ووجهات نظر مختلفة في وصف نفس القضية وتحديد أسبابها.
- 4 - عندما يكون بعض أو كل أطراف النزاع مترددين والبعض الآخر ليس لديه الدافع أو الرغبة في حل قضية النزاع.

خريطة التحليل المقطعي :

عندما يكون من الصعب تحديد قضية النزاع فإنه يجب أن يتم استخدام تحليل أكثر عمقا للنزاع وهو التحليل المقطعي الخماسي والذي يستخدم خمس نماذج من الأسئلة (ماذا، من، وكيف، ومتى، وأين).

- فكر في قضية النزاع الحالية وحاول ان تلخصها بكلمة أو جملة تعتقد أنها معبرة عن قضية النزاع، اكتبها في منتصف (مركز) ورقة كبيرة، وارسم حولها دائرة.

▪ ارسم خمسة دوائر محيطة بدائرة المركز واكتب داخلها إجابات للخمس أسئلة التالية :

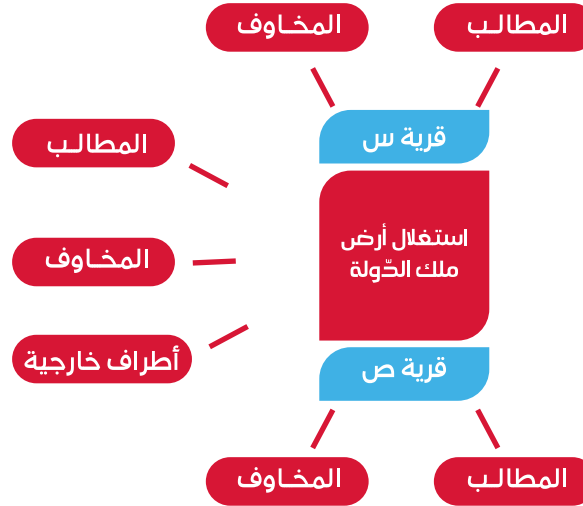
- 1 - من: من الأفراد أو المجموعات كان طرفا آخر في القضية محل النزاع ؟
- 2 - ماذا: ماذا حدث على وجه الدقة ؟
- 3 - كيف: كيف ظهرت (حدثت) القضية ؟
- 4 - متى: متى حدث ذلك ؟
- 5 - أين: أين حدث ذلك ؟

▪ بالنظر إلى العبارة التي في الوسط والتفكير في العبارات التي حولها ستكون قادرا على تحديد قضية النزاع بشكل أوضح، أو قد تظهر لك قضايا نزاع أخرى مصاحبة.

▪ تحتاج هذه الطريقة فقط في حال صعب عليك تحديد قضية النزاع بشكل واضح.

### الخطوة الثانية : حدد الأطراف المعنية بالنزاع

حدد من هم الأطراف الرئيسية في النزاع، (أفراداً أو مجموعات)، ثم قم بوضع أطراف النزاع في الخريطة حول الدائرة الرئيسية التي يقع بها اسم قضية النزاع.



### الخطوة الثالثة : حدد (رغبات / طلبات كل طرف)، (تخوفات كل طرف من أطراف النزاع).

**الاحتياجات :** إن الحاجة قد تعني الشيء الذي يهتم كل طرف تجاه القضية المتنازع عليها، فيجب بحث ورصد الاحتياجات الملموسة **التخوفات :** (التحفظات) إن نوعية تخوفات الأطراف المتنازعة قد تكون تخوفات وقد تكون دوافع أو تحفظات أو ضغوط نفسية داخلية نتيجة الوضع القائم، وكما هو الوضع في الاحتياجات فإنه كذلك في التحفظات فقد تكون تلك التحفظات ملموسة أو غير ملموسة.

### الخطوة الرابعة : قراءة خريطة النزاع

الغرض من قراءة الخريطة هو تنظيم المعلومات التي تم جمعها من خلال الخريطة و ترتيبها و النظر في الصياغة و العبارات، وهو ما يهيئ لنا ملاحظة النقاط و الجوانب المشتركة.

### الخطوة الخامسة : الأرضية المشتركة

و نعني بالأرضية المشتركة جوانب الاحتياجات والاهتمامات التي اتفق عليها كل أو غالبية أو بعض أطراف النزاع. من المهم بناء إطار عام للشراكة بين المتنازعين (بث شعور بالاتفاق بين الأطراف المتنازعة). من المهم استكشاف الاحتياجات غير الظاهرة (الخفية)، وكذلك الأسباب الخفية. من المهم أيضا رصد احتياجات الفئات الخاصة.

و في نهاية هذه الخطوة يتم تحديد القواسم المشتركة (المستخلصة) سواء التي بين (الأطراف) أو التي تتعلق بـ (المطالب أو المخاوف)، و نقوم بكتابتها في أسفل قاعدة الخريطة، أو في مكان مناسب.

### الخطوة السادسة : حدد عناصر أخرى للنزاع

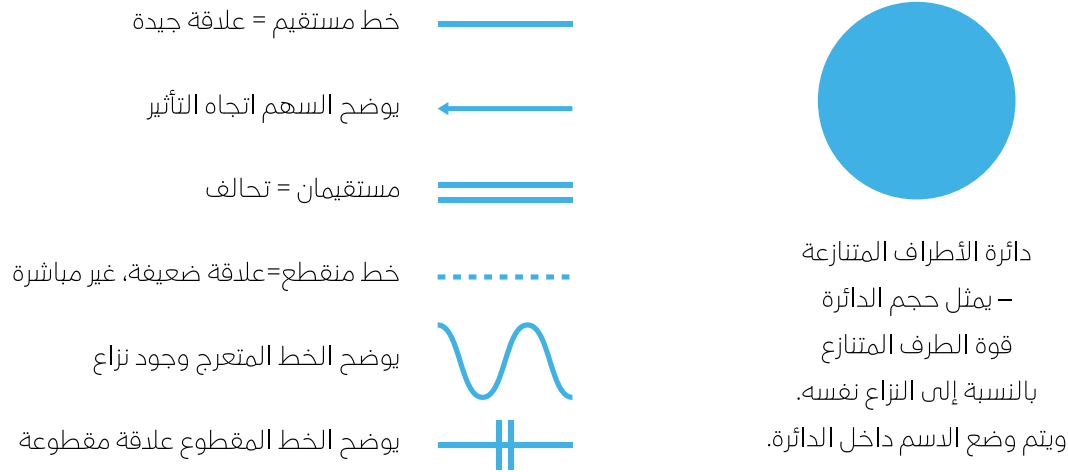
وهي :

- تاريخ نشأة النزاع.
  - مكان النزاع.
  - الوضع الحالي للنزاع : ما الذي يحدث الآن ؟
  - الوقت الملائم للتدخل أو محاولة الحل.
  - مستوى قوة أطراف النزاع (هيكل القوى).
  - الأسباب الرئيسية للنزاع.
- وبعد الانتهاء من المناقشات دع كل الأطراف يقرأون الخريطة ويعلقون عليها.

### متى يمكن استخدام الخريطة :

- يتم استخدام الخريطة عندما نحتاج الوصول إلى توضيح كافي عن القضايا والمشكلات.
- يمكن أن تستخدم في القضايا البسيطة والمعقدة.
- يمكن أن تستخدم بشكل فردي أو ثنائي أو جماعي.
- يمكن أن تستخدم في التخطيط لتناول قضايا معينة ويكون من المهم التعرف على اهتمامات واحتياجات الأطراف المختلفة.

- يمكن أن تفيد في هيكلة خطوات التعامل مع قضية النزاع بشكل سريع.
- يمكن ان تستخدم عندما تكون القضية معقدة وعندما يشعر أطراف النزاع أنهم غير قادرين على حل قضية النزاع (لا يملكون مفتاح الحل)



### رموز يمكن استخدامها في خريطة النزاع لإبراز طبيعة العلاقات بين الأطراف

#### 3.3.2. المثلث ت.س.س. ACC

مثلث النزاع أداة لتحليل النزاعات يقوم على فرضية أن للنزاعات ثلاثة عناصر أساسية وهي السياق (Context) ويقصد به الخلفية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتاريخية، التّوجهات (Attitudes) ويقصد بها التصوّرات الخاطئة و المواقف التي يحملها كل طرف عن الآخر، والسلوك (Behaviour) وهو الشيء الظاهر والمرئي والذي يكون على شكل أقوال أو أفعال. وبينما يكون السلوك شيئاً ظاهراً يكون السياق والتوجهات غير ظاهرين، وفقاً ليوهان جالتونج<sup>6</sup>. وتؤثر هذه العوامل على بعضها البعض ولذلك وجب معرفة كافة الجوانب التي أدت إلى نشوب

Galtung Johan: Transcendance et tranformation des conflits: une introduction au métier de médiateur. Traduit par Célestin Tagou, PUPA/AIPCD, Yaoundé 2010. 6

هذا النزاع.



### أهداف أداة المثلث :

تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات المستعملة في تحليل النزاع. إذ تمكننا من تحليل كل من السلوك، والسياق، والمواقف للأطراف المتنازعة وتمكننا من إدراك أثر السياق والمواقف في تصعيد أو خفض النزاع، والمقصود هنا بالسلوك هو الآثار الناتجة عن النزاع كالقتل – الخطف – التدمير – السب – الاعتداء، .... إلخ، أما السياق فهو وصف وتحليل للأنظمة والبنى السائدة والمطبقة التي تعيشها الأطراف المتنازعة، أما التوجهات فتشمل وصفا وتحليلا للمشاعر والقيم والمعتقدات. ومن المهم لإحداث التغيير في أي حالة من حالات النزاع أن لا يتم حصره بتغيير السلوك فقط، لأنه إذا لم يتم أحداث التغيير في المواقف والسياق فإن السلوك السلبي سرعان ما يعود للتفجر. إن بناء تغيير مستقر ودائم يحتاج إلى التغيير في الأبعاد الثلاثة للمثلث. كما أن من أهداف هذه الأداة أن تبين للطرف الثالث أبعاد النزاع، وهو ما يساعده بأن يوجه التساؤلات إلى أطراف النزاع وبما يمكن

هذه الأطراف من الوعي بموقف النزاع وفي ذات الوقت تمكينها في أن تضع أطراف النزاع نفسها مكان الطرف الآخر.

### 4.3.2. أداة البصلة

هي وسيلة لتحليل ما يقوله كل طرف من أطراف النزاع وتصنيف تلك الأقوال إلى مستويات ثلاثة هي : المواقف والمصالح والاحتياجات. ترسم الأداة في شكل شبه دائري (بصلي) مكون من ثلاث مستويات يعبروا عن التالي :

المستوى الخارجي "المواقف" : وتمثل الأشياء المعلنة من قبل الشخص أو المجموعة وتتمثل في السؤال ماذا تريد؟  
المستوى الوسطي "المصالح" : هي ما يختفي وراء المواقف وتتمثل في السؤال لماذا ؟  
المستوى الداخلي "الاحتياجات" : وهي القضايا الأساسية والأمور التي لا يمكن الاستغناء عنها.

### استخدامات الأداة :

تساعد في تحليل أسباب النزاع ومواضيعه، وتحديد الاحتياجات والمصالح الحقيقية لأطراف النزاع كخطوة أولى بهدف معرفة مدى وجود نقاط توافق والتقاء في الاحتياجات والمصالح لدى الأطراف، كنقطة انطلاق لتحديد كيفية التدخل لحل النزاع.

### 5.3.2. شجرة النزاع:

عادة ما يشبه النزاع بشجرة بمختلف أجزائها. تمثل الفروع الآثار أو أعراض المشكلة. الجذع هو القضية الرئيسية، والجذور هي الأسباب. هي إحدى الأدوات الهامة في تحليل النزاعات وهي توضح العلاقة ما بين الأسباب والتي تمثل الجذور، وموضوع الخلاف والذي يمثل الساق، والنتائج المترتبة عن الخلاف والتي تمثل الأوراق، ويفضل استخدام هذه الأداة داخل المجموعات أكثر من الأفراد. يتضح مما سبق أن كل جزء في الشجرة الطبيعية يقابله جزء في شجرة النزاع، وعلى النحو التالي:

▪ جذور رئيسية : أسباب رئيسية.

▪ جذور فرعية : أسباب فرعية.

▪ ساق : قضية النزاع الرئيسية.

▪ غصون وأوراق وثمار : الآثار المباشرة والغير مباشرة.

تمثل شجرة النزاع منهجية لتبين العلاقة بين الأسباب والنتائج الخاصة بالنزاع.

وبعد الانتهاء من رسم شجرة النزاع، لا بد من الحصول على عناصر أخرى :

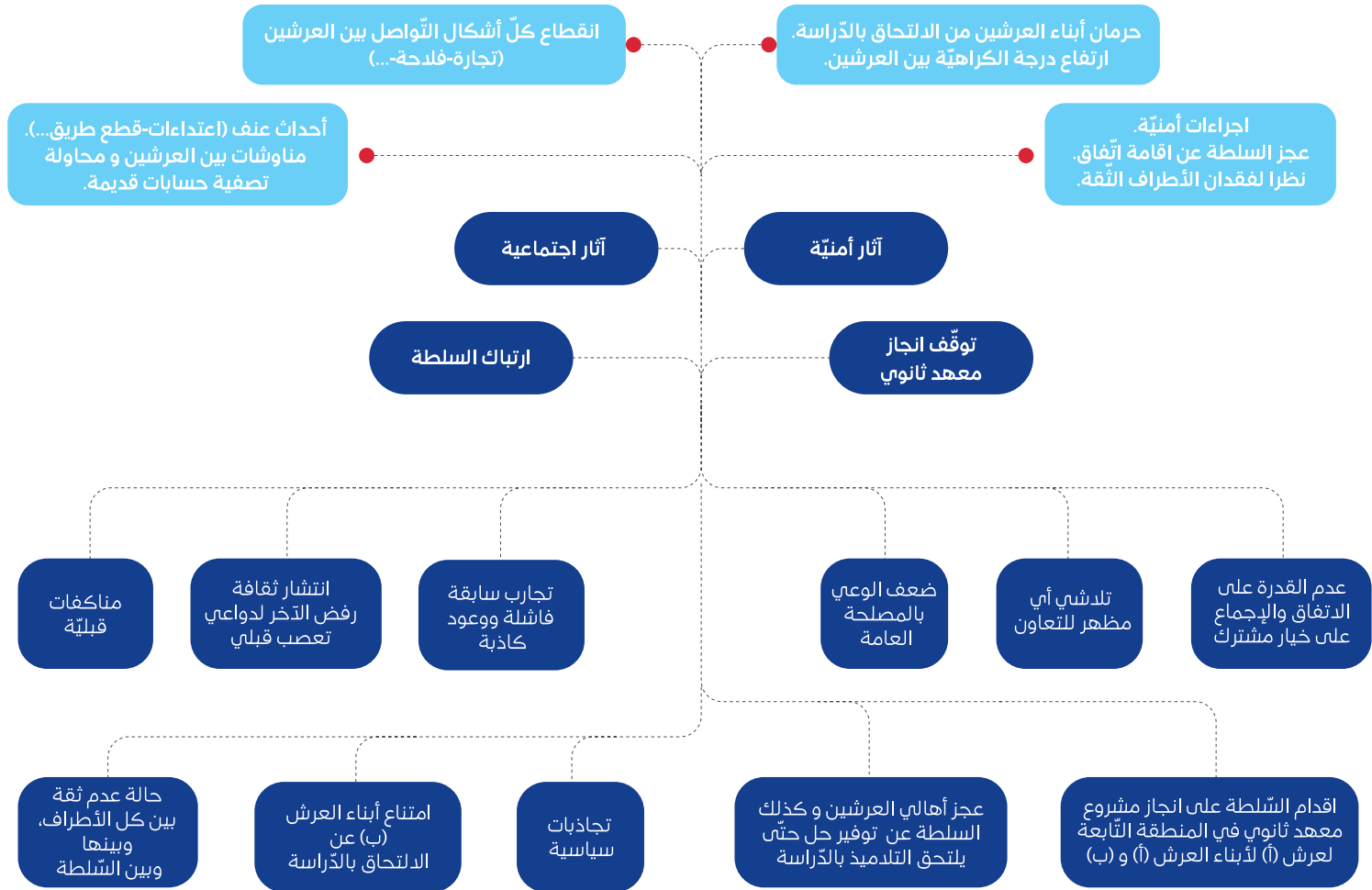


- الأمور المتنازع عليها.
- أطراف النزاع الأساسية.
- المعنيون بالنزاع الذين لهم مصلحة في حل النزاع أو في إذكائه.
- تاريخ النشأة، ومكان النزاع.
- التوقيت الملائم لحل النزاع.

### **أهداف هذه الأداة :**

- ربط أسباب النزاع وآثاره ببعضها البعض.
- مساعدة المجموعة للاتفاق على جوهر المشكلة.
- مساعدة المجموعة على اتخاذ قرارات حول الأولويات لمعالجة قضايا النزاع.

مثال لداة التحليل باستخدام الشجرة



### 6.3.2. أداة تقدير درجة النزاع:

متى نستخدم أداة تقدير درجة النزاع ؟  
عندما تكون قضية النزاع معقدة ولا تستطيع الخريطة بمفردها تحديد الحلول، لذلك فيجب أن تتبع عملية التحليل باستخدام الخريطة عملية أخرى وهي تقييم مستوى النزاع.

ولهذا يتم تقييم النزاع من خلال المؤشرات التالية :

- عدد أطراف النزاع بأنواعهم المختلفة.
- عدد القضايا الرئيسية والفرعية لموضوع النزاع.
- تاريخ نشأة النزاع.
- حجم المصالح لأطراف النزاع.
- درجة الوضوح في قضايا النزاع.
- العلاقات بين الأطراف المتنازعة.
- مدى تأصل الخلافات أو النزاعات يعني جذور النزاع.

جدول تحليل النزاعات (لقياس درجة تعقد النزاع)<sup>7</sup>

درجات التحليل	القيمة النسبية	العناصر	م
2 5-3 10-6 الأطراف متعددة أو لا يمكن حصرها	1 2 3 4	عدد الأطراف بأنواعهم المختلفة	1
1 2 4-3 أكثر من 4	1 2 3 4	عدد القضايا الرئيسية والفرعية	2
جديد : نشأ خلال الشهور الثلاثة الماضية معاصر : من 4 شهور إلى سنتين. قديم : من سنتين إلى خمس سنوات. مزمّن : منذ خمس سنوات فأكثر	1 2 3 4	تاريخ نشأة النزاع	3
قليلة للجميع قليلة لمعظم الأطراف، هامة لأقلية هامة لمعظم الأطراف، غير هامة لأقلية هامة لكل الأطراف	1 2 3 4	حجم المصالح	4

7 مرجعية الأداة (د على إسماعيل – جامعة الأزهر – القاهرة)، نقلا عن الخبير الأستاذ / محمد قطب

<p>1 القضايا يمكن تمييزها بوضوح</p> <p>2 القضايا يشوبها بعض الغموض ولكن يمكن تصنيفها بشكل عام.</p> <p>3 يوجد تداخل وعدم وضوح بين القضايا.</p> <p>4 القضايا متشابكة ومعقدة ويصعب فصلها بأي صورة كما إنها متغيرة باستمرار.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p><b>درجة الوضوح</b></p>	<p>5</p>
<p>1 كانت جيدة وهناك رغبة في تحسينها ويتوقع أن تكون جيدة أيضا في المستقبل.</p> <p>2 معقولة في الماضي – إيجابية في المستقبل.</p> <p>3 ضعيفة في الماضي – والتوقعات المستقبلية سلبية.</p> <p>4 سيئة في الماضي ومن المتوقع استمرار ترديها.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p><b>العلاقات بين الأطراف</b></p>	<p>6</p>
<p>1 ليست عميقة الجذور.</p> <p>2 لها جذور بسيطة.</p> <p>3 جذورها عميقة نسبيا.</p> <p>4 جذورها متأصلة وقوية.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p><b>مدى تأصل الخلافات أو النزاعات</b></p>	<p>7</p>
<p>1 الأقارب بعيدة تماما عن النزاع.</p> <p>2 بعض الأقارب لهم دور محدود في النزاع.</p> <p>3 الأقارب لهم دور في النزاع.</p> <p>4 الأقارب لهم دور عالي في اشتعال النزاع.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p><b>في زيادة النزاع</b></p>	<p>8</p>
<p>بعد تحديد القيمة النسبية لكل عنصر ... اجمع إجمالي الدرجات كي تتعرف على درجة تعقد النزاع الجاري دراسته</p>			
<p>12-8 لا يتطلب مجهودا كبيرا للتعامل معه.</p> <p>21-13 يحتاج إلى مجهود واستعداد للتعامل معه يفرض بعض التحدي لمواجهته</p> <p>27-22 عنيف ومعقد ويتطلب استعدادا خاصا لإدارته</p> <p>32-28 معقد للغاية ويحتاج مهارات خاصة للتعامل معه</p>		<p><b>القيمة الإجمالية</b></p>	

## 4.2. مداخل أساسية

من المفيد في نهاية هذا الجزء الخاص بتحليل النزاع الانتباه لبعض الأبعاد المؤثرة في تشكّل و تطوّر النزاع ألا و هي: السّلطة و التّحاف و الهويّة و النّوع و الحقوق و الطّبقة.

### 1.4.2. السّلطة

السّلطة ليست في حد ذاتها سيئة، ولكن غالبا ما تؤدي إلى سوء استخدام السّلطة بوصفها وقودا في النزاع. وهناك عدة أنواع من السّلطة:

- سلطة الاستغلال: تمارس على شخص لفظيا أو عن طريق التهديد والقوة والضغط
- السلطة التنافسية: تسعى للحد من قوة الآخر للقضاء عليه
- سلطة التعاون: عندما يدرك أحد أنه لا يمكنه الفوز بمفرده. فيستخدم قوة المجموعة.
- سلطة الخبرة و المعرفة: عندما تكون لدينا المعرفة/المعلومة تكون لنا السلطة
- سلطة المنصب: عندما يكون لدينا منصب
- سلطة الموارد: عندما يكون لدينا المال/الثروات تكون لنا السلطة.

كما يمكن الإشارة في هذا الصّد إلى مفهوم القوّة، إن القوة في النزاع لها مصادر عديدة، حيث قد تستمد من التركيب الثقافي والاجتماعي أو من النوع أو الطبقة. كما أنها تستمد أيضا من الوضع الوظيفي أو من القدرة المالية أو من وضع الفرد في الأسرة أو الجماعة. وعلى المستوى الدولي قد تستمد من الوضع الاقتصادي أو القوة العسكرية. كما أن القوة يمكن أن تقوم على أساس أخلاقي مثل تجربة غاندي ومارتن لوثر كينج. تلعب القوة أدوارا عديدة في النزاعات، حيث أن حسابات القوة عادة هي التي تؤدي إلى قرار أطراف النزاع تصعيد الصراع أو التماهي فيه من عدمه.

### 2.4.2. الثقافة

تعبر الثقافة عن عادات وقيم محددة يشترك فيها مجموعة من الناس يقيمون في منطقة معينة، إن الثقافة ليست شيئا تمتلكه عند الولادة، بل إننا نتعلمه خلال طفولتنا وشبابنا من الوالدين والعائلة والأساتذة ومن رجال الدين ووسائل الإعلام أيضا. في الثقافة، هناك معايير و قواعد. عندما نتواصل فإنّ هذه المعايير والقواعد تكون غير مرئية، إذا كنا لا نعرف هذه القواعد والمعايير، وخاصة في مجتمع متعدد الثقافات، فإنه يمكن أن يتسبب في نزاعات. الثقافة هي قضية حساسة بالنسبة للبعض كما أنه يمكن أن تؤدي بسهولة إلى نزاع. من بديهيات دراسات النزاع والسلام أن الثقافة والهوية المحيطين بالنزاع لهما تأثير كبير على حدوث النزاع. وهنا مثال بسيط : ماذا قد يحدث لو أن

شخصاً من أحد الأرياف في العالم العربي أخبر آخر أنه شاهد أخت الثاني بصحبة رجل غريب في الليل؟ وماذا يحدث لو أن نفس الواقعة حدثت بين أمريكيين مقيمين في نيويورك؟ من السهل هنا أن نتصور احتمال أن تحتوي القصة الأولى على نزاع عنيف بسبب مفاهيم ثقافية محددة بشأن علاقات الرجل والمرأة بينما لا تؤدي إلى أي نزاع على الإطلاق في الحالة الثانية. هذا المثال يوضح أن الثقافة هي مفهوم وإطار فضفاض تندرج تحته كل مقومات تكوين الشخصية في كل مجتمع مهما صغر أو كبر.

وتدخل في تركيبة الثقافة عناصر تكاد لا تحصى من تاريخ وجغرافيا وتراث وما تحويه من تقاليد وأديان. من المهم القول هنا بأن الثقافة تؤثر بالكامل على مفهوم الهوية سواء لدى الأفراد أو الجماعة. كما أن تأثير الثقافة على الأفراد والمجتمعات ليس موحداً في حدود كل منطقة داخل الدولة أو حتى داخل الأسرة الواحدة.

عندما نتعامل مع النزاع السياسي والاجتماعي، الثقافة غالباً ما تطرح كعامل مهم ينبغي إدراكه ومعالجته، يتم النقاش دائماً بأن الثقافة تحدد الطريقة التي تتصرف من خلالها، كما تحدد أيضاً الأسلوب والطريقة التي نتعامل من خلالها مع الآخرين، لذلك يتوجب على أي شخص مهتم بمجال حل وإدارة النزاع فهم السياق الثقافي المحيط بأطراف النزاع خاصة في حالة وجود أطراف تنتمي لثقافات مختلفة.

### 3.4.2. الهوية

من المهم هنا توضيح أن للهوية العديد من الأبعاد المختلفة التي تدخل في تشكيلها وتحديدها، ومن بين هذه الأبعاد :

- **الثقافة** : وتشمل اللغة، الانتماء العرقي، طريقة الحياة، عادات وقيم المجتمع... إلخ.
- **القرابة** : وتشمل العلاقات والأدوار داخل العائلة، هوية العشيرة أو القبيلة، القيم المتوارثة من الآباء إلى الأبناء... إلخ.
- **التعليم** : ويشمل مستوى التدريس، الدرجة أو المؤهلات، تطوير المهارات، التجربة، التعليم غير الأكاديمي... إلخ.
- **الخلفية** : وتشمل من أين أنت؟ ما هي الهوية التي ورثتها (مسلم، مسيحي، كردي، إفريقي، ألماني... إلخ)؟
- **الأدوار** : ماهي الأدوار أو المواقع التي تمتلك؟ ما هو مجالك المهني؟

من خلال ما سبق نجد أن للهوية أبعاد مهمة جداً تكمن في تكوين شخصية الفرد والمجتمعات على حد سواء. فعندما يشعر الفرد بأن حاجته للشعور بالهوية قد تم تجاهلها أو حتى طمسها فإن ذلك قد يدفعه للبحث عن وسائل تضمن له تلبيةها، وقد يكون العنف أحد هذه الوسائل.

### 4.4.2. النوع

إن دراسات النوع تعتبر من أسس دراسات السلام والنزاع وكان لها أثر كبير في توعية الباحثين في هذا المجال بأهمية العوامل الاجتماعية والشخصية المرتبطة بموضوع النزاع. وتتلخص مقولة النوع في أن تاريخ الإنسانية قد شهد إجحافاً للمرأة وحقوقها لمصلحة الرجل. وهذا الظلم قد أصبح عضواً في تركيبة المجتمعات وسلوك أفرادها إلى درجة يستحيل معها تفهم النزاعات وكيفية إصلاحها بدون فهم تفاعلات النوع. وتفاعلات النوع ليست قاصرة فقط على نزاعات فردية وأسرية وإنما هي تتعلق بكل مستويات النزاع. على سبيل المثال فإن أمور النوع يكون لها تفاعل هام في النزاعات الوظيفية وفي حصول المرأة على حقوق متساوية مع الرجل. ومن الأمثلة المحزنة على تأثير النوع في النزاعات ما يحدث مثلاً في كثير من الحروب والصراعات في إفريقيا، حيث يقوم المقاتلون هناك بخطف النساء وإجبارهم على الإقامة معهم بغرض إشباع رغباتهم. وأحياناً يستخدم الإغتصاب كنوع من الأسلحة المقصود بها إهانة العدو.

### 5.4.2. الحقوق

أي تحليل للنزاع يجب أن يلقي نظرة على العنف الهيكلي ويستكشف موقف وتصوّر الأطراف المتنازعة فيم يتعلق بالحقوق والحريّات. إنّ نضال الفئات المهمشة، من أجل حقوقهم، يمكن أن يؤدي لا محالة إلى النزاع. ترتبط نظرتنا لهذا النضال والنزاع بزوايا نظر مختلف الأطراف المعنية. انتهاك الحقوق منتشر وهو أصل الكثير من النزاعات، والحرمان من الحقوق ينتهي دائماً إلى مواجهة، والتي تبدأ عادةً باحتجاج سلمى لكن في ظلّ الرّفّض و القمع العنيف يمكن أن تتّجه إلى المواجهة العنيفة.

### 6.4.2. الطبقة

إن الطبقة الاجتماعية والمالية والوظيفية هي نتاج تركيب ثقافي معقد يفرض على الأفراد والجماعات أنماطاً سلوكية محددة. وتلعب الطبقة دوراً خطيراً في النزاعات على جميع المستويات. حيث أن تأجج الإحساس بالظلم هو أحد العناصر الأساسية في معظم الثورات التي أدت إلى تغيير أنظمة اجتماعية وسياسية. والمنظومات الطبقيّة أيضاً تؤثر في سلوكيات النزاع على المستوى الشخصي وعلى المستوى الاجتماعي أيضاً. فعلى سبيل المثال قد نجد في بعض المجتمعات العربية أن الأفراد المنتمين للطبقات الأقل حظاً اجتماعياً يشعرون برهبة شديدة من الذهاب إلى أقسام الشرطة لأن لديهم اعتقاد عميق بأنهم قد يتعرضون للإهانة أو للأذى. كما أنّ نفس هذه الطبقات هي الأكثر تحمّساً و تأهباً للمشاركة في أفعال احتجاجية في علاقة بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية وغيرها. فإدراك الخصائص الطبقيّة مهمّ جداً لإدراك حجم النزاع ومدى تطوّره.



## خلاصة

هناك العديد من الأهداف التي يسعى تحليل النزاع الى تحقيقها، منها :

- تحليل الأسباب والدوافع الكامنة خلف حالات العنف والنزاع للوصول إلى فهم عميق يساعد في تحديد الآليات الممكن استخدامها في الوقاية من هذه الأسباب مستقبلا.
- فهم العوامل التي تؤدي إلى تصعيد العنف والنزاع وزيادة حدته ومن ثم انتقاله من مستوى العنف الكامن إلى العنف الظاهر.
- تحديد العناصر التي يمكن أن تساهم في تخفيف حدة العنف أو تهدئته تمهيدا لإيجاد القنوات المناسبة لإيقافه نهائيا والعمل على تلافى حدوثه مستقبلا.
- فهم أساليب حل النزاعات خاصة السلمية منها والتي لا تلجأ إلى العنف.

# 3

## التعامل مع النزاع

## 1.3. حل النزاعات البناء

### 1.1.3. وضع استراتيجيا لمعالجة النزاع

النزاعات المجتمعية هي تلك التي لا يكون الفرد هو الطرف الأساسي فيها وإنما تكون مجموعة ما هي الطرف الأساسي. وبالطبع فإن الأفراد يلعبون أدوارا هامة في هذه النزاعات ولكن بوصفهم أعضاء في المجموعة. وفي مجال دراسات السلام والنزاع نفرق بين هذا النوع من النزاعات وبين النزاعات الدولية. هذا النوع الأخير تكون أطرافه الأساسية هي الدول أو المنظمات الدولية بينما تقع نزاعات المجتمع بين مجموعات تمثل مصالح معينة أو هويات أو معتقدات محددة.

وأهم ما تتصف به نزاعات المجتمع هو أنها تخضع بصورة كبيرة لفعاليات تتعلق بسلوك الجماعة في النزاع. وهذه الفعاليات ذات أثر سيني على سير النزاع إذ أن هناك تسرع لسوء الفهم والتشدد في الموقف مما يساعد الزعماء المتطرفين في أن يلعبوا دورا هاما في إشعال تلك النزاعات.

### 2.1.3. متاهة النزاع الذي لا تتم إدارته

- ظهور المشكلة
- تكون الانحيازات
- تصلب المواقف
- انقطاع الاتصال
- الموارد تصبح ملزمة
- النزاع يخرج من محيط الجماعة
- تشوه القدرة على الفهم
- ظهور الإحساس بالأزمة
- اختلاف النتائج

### 3.1.3. تطوير برنامج فعال لإدارة النزاع : عشرة مبادئ

- النزاعات هي خليط من الوسائل و العلاقات و المضمون
- لكي تجد حلا جيدا، عليك أن تفهم المشكلة
- تريث في التخطيط لاستراتيجيتك و تابعها للنهاية
- يفترض التقدم تجاه إدارة النزاع مقارنة عملية إيجابية
- التفاوض يبدأ بتعريف بناء للمشكلة
- يجب على الأطراف أن تشترك في تصميم الأسلوب و الحل
- الحلول الدائمة تبنى على المصالح لا على المواقف
- يجب أن يكون الأسلوب مرنا
- عليك التفكير في الخطأ الذي قد يحدث
- لا تؤذي الآخرين

### 4.1.3. الإنذار المبكر

الإنذار المبكر هو جمع وتحليل المعلومات عن الحالات الفعلية أو المحتملة للنزاع من أجل اتخاذ الترتيبات اللازمة لكي لا ينزلق النزاع إلى العنف.

#### أهميّة الإنذار المبكر:

- التقييم والتنبؤ بالاتجاهات والسيناريوهات المحتملة
- المساهمة في تحليل متوازن للوضع
- تفسير نتائج التحليل من أجل رسم الخيارات والاستراتيجيات
- تحديد استراتيجيات وفرص السلام و التماسك الجماعي
- تعبئة الموارد وتطوير قدرات الفاعلين المحليين في رفع مستوى الوعي بالنزاعات و الضغط على الأطراف السياسية الفاعلة في تطوير استجابات بناءة

### و من الضروري الانتباه الى:

- ♦ قادة الرأي (المحلي)
  - ♦ الأشخاص الذين هم ممثلين في مجتمعاتهم (رؤساء الاتحادات والجماعات وغيرها)
  - ♦ السلطات (رئيس البلدية، الوالي، المعتمد، النائب، رؤساء المجالس الجهوية و المحلية، الخ)
  - ♦ المنظمات
- كما يعمل نظام الإنذار المبكر على تطوير قدرات المشاركين في كيفية كتابة تقرير الإنذار المبكر.

### بعض من الأمثلة الإيجابية لنزاعات المجتمع

#### مسلمو رواندا و بوروندي

في عام 1994 اشتعلت الحرب الأهلية بين جماعتي الهوتو و التوتسي في رواندا ثم في بوروندي. وهاتان الجماعتان تمثلان تقريبا كل سكان البلدين، وقد مرت العلاقات التاريخية بينهم بمراحل من التعايش السلمي وأخرى شهدت توترا وحروبا. وقد كان للتواجد الاستعماري البلجيكي أسوء الأثر على توازن العلاقات بين الجماعتين إذ أصبحت جماعة التوتسي وهي أقلية تقارب 20% هي جماعة النخبة بينما تهاوى وضع جماعة الهوتو إلى القاع. وكانت حرب 1994 هي الأخيرة في سلسلة نزاعات عنيفة منذ الخمسينيات. ومعظم التوتسي و الهوتو يعتنقون الديانة المسيحية أو ديانات إفريقية. وهناك أقلية من الجماعتين تعتنق الإسلام. وقد أثبتت إحدى الدراسات الميدانية التي قام بها الباحث عمرو عبد الله<sup>8</sup> في الفترة بين عامي 1999 إلى 2002 أن مسلمي البلدين رغم انتمائهم لجماعات الهوتو و التوتسي كانوا قد رفضوا الاشتراك في الحرب الأهلية لإيمانهم أن الاقتتال لأسباب عرقية يتنافى مع مبادئ الإسلام. بل أن الكثير منهم قام بأدوار فعالة وشهد لها الكثيرون لحفظ السلام وحماية الأرواح وحتى الآن يكن لهم المجتمع والدولة في البلدين الكثير من العرفان لدورهم السلمي الذي يعتبر لديهم نموذجا للتعايش السلمي بين الهوتو و التوتسي.

8 عبدالله، عمرو خيرى. 200. حل النزاعات. معهد دراسات السلام- الإسكندرية، مصر وجامعة السلام التابعة للأمم المتحدة- كوستاريكا.

### حل صراع قبلي في ليبيا

شهدت ليبيا حرباً أهلية طوال التسعينات من القرن الماضي وفي إحدى مراحل النزاع وبعد أن استتب الأمن لفترة عاد العنف الدموي في الشمال بين قبيلتي اللورما و الماندينجو مما أدى إلى مقتل عدد من الأفراد وإصابة آخرين وتدمير ممتلكات في عام 1998. ولذلك أوفدت الحكومة وفداً يشمل وزير الدولة وكبار المسؤولين. وقد أوضح الوزير لممثلي الجماعتين المتحاربتين أنه وأعضاء الوفد قد قدموا بوصفهم أعضاء في المجتمع وليس كوفد حكومي رسمي. ثم اتبعوا أسلوباً تقليدياً لحل النزاع بدأ بحضور عدد معين من ممثلي كل جماعة. وحيث أن الجماعتين تشاركتا أحدهما الأخرى في تاريخ طويل مليء بالتعايش السلمي والإيجابي وعلاقات التزاوج فإن الوزير طلب من ممثلي الجماعتين أن يسردوا تاريخهم المشترك عبر 300 سنة وأن يبرزوا المواقف التي تكاثفت فيها الجماعتان والتي لا يزالوا يحكونها جيلاً بعد جيل، وعندما قام قادة الجماعتين بسرد وتذكر هذا التاريخ واجههم الوزير بالسؤال "فهل أتمستعدون لتكونوا الجيل الذي دمر تاريخنا من التعاون والود على مدار 300 سنة؟" هذا السؤال أضاف عنصر المسؤولية التاريخية للنزاع ووضع قادة الجماعتين أمام هذه المسؤولية. بالطبع أدرك القادة مسؤوليتهم وكانت هذه بداية نقاش موضوعي لأسباب التوتر الذي حدث مؤجراً وتحديد مسؤوليات عن القتل والإصابة والدمار. ثم اتفق الطرفان على تعويضات مناسبة وأنهوا الجلسة باحتفال حضره الجميع لتكريس المصالحة.

### الأسلوب العشائري (الجاهات والعطوات) لحل النزاعات في المجتمع الأردني

تشكل العشيرة أو القبيلة في المجتمع الأردني وحدة البناء الأساسية التي يركز عليها الأفراد في تعريفهم لهوياتهم حيث يعتبر الانتماء إلى العشيرة من الأمور الأساسية التي يعتز ويفتخر بها الكثيرون لا سيما أنها تشكل وحدة الترابط والتماسك الاجتماعي لهم. وتلعب العشائر في المجتمع الأردني أدواراً مهمة خاصة فيما يتعلق بتنظيم علاقات الأفراد ببعضهم بعضاً أو في المناسبات الاجتماعية المختلفة كالزواج والوفاة وغيرها... كما تؤدي العشيرة دوراً رئيسياً في حل الكثير من المنازعات التي تنشأ بين الأفراد وهي بذلك تعتبر عنصراً فاعلاً لتحقيق الأمن الاجتماعي بين الناس.

وعندما نتحدث عن أسلوب الجاهات والعطوات في حل المنازعات الحاصلة بين أفراد المجتمع من المهم التأكيد على أن الارتباط الاجتماعي بالجاهات والعطوات يعتبر أمرا تاريخيا يكاد ينتشر في بلاد الشام عامة لكنه يبرز أكثر شيوعا وانتشارا في كل من الأردن وفلسطين ويمتد حتى يصل إلى الامتداد العشائري لبدو صحراء سيناء وبادية الشام على العموم، ولكنه متواجد بقوة أيضا في الأرياف والمدن في هذه المناطق.

وقد برزت أهمية الجهات العشائرية في ظل غياب القانون الذي ينظم العلاقة بين الأفراد قبل نشوء المجتمع المدني والنظام القضائي بشكله الموجود حاليا رغم أنه لم يكن مكتوبا أو منصوصا عليه بشكل واضح ولكنه كان متداولاً ومحفوظاً وله رجاله الذين يقومون بالعمل به وهم من كانوا يعرفون في ذلك الوقت بالشيخوخ أو القضاة العشائريين. وكانت الناس ترتحل إليهم لمسافات طويلة تتعدى حدود الجغرافيا القبلية بسبب سمعتهم الطيبة ونزاهتهم وصواب أحكامهم.

إذا فقدت كانت الجهات جزءاً من النسيج والعقد الاجتماعي للمجتمع لسنوات طويلة لعبت خلالها دور رجال الأمن والقضاة وأحيانا السجانين حيث كانت مهمتهم الرئيسية تقوم على أساس إصلاح ذات البين بين الناس ورد المظالم إلى أصحابها وتنظيم العلاقات الاجتماعية والعشائرية والحفاظ على المجتمع سليماً معافى.

" ويتمتع الرجال الذين يقومون على هذا العمل بالسمعة الطيبة والتقدير الكبير من المجتمع حيث نجد أنهم يمثلون مناطق الأردن جميعاً وينتشرون في البادية والأرياف والمخيمات والأحياء والحارات والعشائر بنطاقها العام، والأسر بمكوناتها الأصغر وأفرادها الأقل.

ويتواصل هؤلاء الأشخاص فيما بينهم بطريقتهم الخاصة ويتداخلون مع بعضهم البعض بطرق ووسائل خاصة وكأنهم تنظيم قائم على أسس مكتوبة تحكمها نصوص محكمة الترابط هي ما نسميه العرف الاجتماعي أو العادات والتقاليد والذي عملت الدولة على تشجيعه لعلها بقدرته على رفق القانون بقوة إلزام يفتقد إليها القانون نفسه في الأمور الاجتماعية. حيث يوظف العرف الاجتماعي العلاقات بين الأفراد وينظمها ويحافظ عليها لما يتمتع به القائمون عليه من تأثير واضح في نطاقهم الجغرافي والاجتماعي.

### 5.1.3. ملخص حل النزاعات البناء

- 1 - تشكل النزاعات جزءا طبيعيا من حياة الأشخاص.
- 2 - يمكن أن يكون النزاع عاملا بناءً (إيجابيا) أو مدمّرا (سلبيا) بالنسبة للأشخاص المشاركين والمعنيين به.
- 3 - من الممكن أن يكون النزاع مصدرا للتغيير، إنه يعيق الركود، ويحفّز على الاهتمام بالمشاكل وحلها، إنه يتحقق من العلاقات ويعيد التأكيد عليها، كما يشكّل النظام الاجتماعي، ويخفف من التوتر... إلخ.
- 4 - التواصل شرط حيوي ولكنه ليس الوحيد لحل النزاع.
- 5 - قد تشمل العوامل التي لها تأثيرها على عملية حل النزاع:
  - أ- شخصية الأطراف المعنية بالنزاع بالإضافة إلى قيمهم.
  - ب- العلاقات المتبادلة السابقة للأطراف المعنية.
  - ت- نوع النزاع.
  - ث- البيئة الاجتماعية.
  - ج- وجود أشخاص مهتمين يحسنون الإصغاء.
  - ح- استراتيجيات كلا الطرفين.
  - خ- النتائج المتوقعة لحل النزاع (التعويض الإيجابي أو العقاب السلبي).
  - د- الخشية من المخاطرة.
- 6 - يستند الحل الناجح للنزاع إلى تعظيم المنافع المشتركة.
- 7 - تستند مواقف النزاع إلى المحتويات الواقعية (العناصر الموضوعية) بالإضافة إلى المدخلات الذاتية والعاطفية من الأطراف المعنية.
- 8 - الخوف، الإحباط، الخسارة، والتصور المكثّف للنزاع ليس بالأمور التي يمكن تجنبها عند حل نزاع فعلي، على العكس – إنها تدعم العنصر الذاتي للنزاع.
- 9 - كلما كانت العلاقات بين الأطراف المعنية في النزاع أكثر قريبا من بعضها البعض، يمكن للنزاع أن يصبح أكثر شدّة.
- 10 - النزاعات لا بد وأن تكون حاضرة في العلاقات القائمة على العواطف.



- 11 - غياب النزاع المفتوح ليس بالبرهان الصادق على القوة واستقرار العلاقة.
- 12 - النزاع مع "المجموعات الخارجية" يميل لأن يدعم وحدة المجموعة الداخلية.
- 13 - النزاعات القائمة على الأفكار المجردة تصبح أكثر صعوبة للحل مقارنة بالنزاعات بناء على مشاكل محددة.
- 14 - النزاعات الموجهة ضد قيم مجموعة ما وأخلاقياتها تميل لأن تصبح أكثر راديكالية وصعوبة على الحل.
- 15 - نزاع الأطراف المتساوية أصعب من حيث الحل مقارنة بالنزاعات بين الأطراف التي تمتلك مرتبة مختلفة من القوة.
- 16 - النزاع الذي يستثيره الخوف (أو التهيب) أصعب من حيث الحل مقارنة بالنزاع الناشئ عن الرغبات والمطالب.
- 17 - كلما كان النزاع أكثر كثافة، قلّت احتمالات تعاون الأطراف في التوصل إلى حل له.
- 18 - النزاعات التي تشكل خطرا على احترام الذات أكثر صعوبة من حيث الحل مقارنة بتلك التي لا تشكل مثل هذا الخطر.
- 19 - النزاع الذي يحل باستخدام القوة وعدم احترام الاحتياجات المحفزة سوف يواصل تطوره بالشكل التحولي أو يعود إلى الظهور من جديد عندما تقلّ القوة.
- 20 - من أجل حل رابع – رابع للنزاع ، يجب على كل طرف أن يثق بالآخر وبأنه يسعى إلى تحقيق المصالح المتبادلة.
- 21 - الاتجاه الذي يتطور فيه النزاع (إيجابيا أو سلبيا) لا يتأثر بالعوامل الخارجية لكن بالأطراف ذاتها وبقومهم. حتى أن أحد الأطراف يمكنه أن يؤثر في الاتجاه الذي يتطور به النزاع.

من المهم القول بأن فهم أسباب النزاع ومحيطه وتفهم العوامل التي تؤدي إلى تصعيد أو توتر النزاع يقصد منها أن نحدد كيفية التدخل لتسوية النزاع، على سبيل المثال لو أن نزاعا يشهد حالة توتر شديدة يسود فيها العنف المتبادل الناتج عن تاريخ يشوبه عدم الثقة بين جماعتين عرقيتين، ومن المعروف أن الطرفين يدينان بالاحترام للرموز الدينية في المجتمع، فإن التدخل المناسب في هذه المرحلة قد يتم عن طريق الرموز الدينية بغرض تهدئة النزاع أو تخفيض درجة العنف. ويتلو ذلك اتخاذ خطوات مرحلية لبناء الثقة بين الطرفين حتى يمكن لهم مناقشة أسباب اشتعال النزاع وكيفية إيجاد وسائل فعالة لحله.

وقد يتبع ذلك اتخاذ خطوات طويلة الأجل على سبيل المثال من خلال برامج تعليمية واستخدام وسائل الإعلام لمساعدة جماهير الجماعتين العرقيتين للتغلب على المفاهيم العدوانية التي سادت بينهما عبر التاريخ بغرض إصلاح النزاع.

إن المثل السابق يشير إلى أن التدخل في النزاع يختلف تبعاً للغرض المراد تحقيقه. كما أن نوعية التدخل في النزاع تختلف تبعاً للوضع الذي يكون عليه النزاع في مرحلة محددة. بالإضافة إلى ذلك فإن مصداقية وشرعية الطرف الثالث الذي يتدخل لتسوية النزاع هي بدورها من العناصر الأساسية في فهم التدخل في النزاع.

## 2.3. التدخل لتسوية النزاع

### 1.2.3. متى يتم التعامل مع النزاع؟

هل من الجيد الانتظار حتى يتفاهم النزاع ليتم التعامل معه أم أنه يجب التحرك قبل أن يتفاهم إلى مراحل أكثر تعقيدا للتعامل معه ؟  
يفضل أن يتم التعامل مع النزاع مهما كان بسيطاً في مرحلة مبكرة، فمن عيوب عدم التعامل مع النزاع مبكراً أنه قد يؤدي إلى :

- تفاهمه وانتشاره بين آخرين.
  - تشتيت قدرات المجتمع و الأفراد.
  - انخفاض الانتاجية نتيجة لسوء توجيه الطاقات والقدرات.
- لذا فإنه يمكن توجيه بعض النصائح المتعلقة بحل مواقف الخلاف وهي :

1 - عالج الخلاف مبكراً لتجنب تفاهمه.

2 - افهم أبعاده وخطط للتعامل معه.

3 - تجنب طرح وجهة نظرك قبل فهم الصورة كاملة.

4 - حاول تجنب ردود الأفعال الفطرية الخالية من التفكير.

5 - احتفظ بجرأتك وحزمك.

6 - لا تأخذ الأمر بشكل شخصي.

7 - لا تتجاهل الخلاف.

8 - لا تقابل الغضب بالغضب.

9 - لا تتخذ إجراءات دون تقدير وفهم الخلاف.

10 - لا تهرب.

11 - لا تعالج الخلاف على الملأ.

### كيف تتعامل مع النزاع

نزاع مفتوح	نزاع سطحي	نزاع كامن	
		السيطرة على النزاع قبل نشوبه وقبل أن يأخذ شكلا عنيفا	منع النزاع
الأسباب ليست جوهرية، السيطرة على النزاع في بدايته، إمكانية التوصل إلى اتفاقية.	الأسباب ليست جوهرية، السيطرة على النزاع في بدايته، إمكانية التوصل إلى اتفاقية		تسوية النزاع
التدخل لعله بعد التعرف على الأطراف والأسباب			حل النزاع
إعادة نسج العلاقة وتحويل النزاع.	إعادة نسج العلاقة وتحويل النزاع.	إعادة نسج العلاقة وتحويل الطاقة المسخرة سلبيا لتحقيق تغيير إيجابي	تحويل النزاع
		الحد من حدوث العنف مستقبلا عبر تغيير سلوك الأطراف	إدارة النزاع

### 2.2.3. أساليب التدخل لتسوية النزاع

التدخل هو ما يقوم به أطراف تتوسط في النزاع بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة مقنعة. وقد يشمل التدخل في النزاع اشتراك طرف خارجي غير مشترك في النزاع يكون غرضه المساعدة في وصول الأطراف المشاركة في النزاع إلى الحل. والطرف المتدخل يمتاز عن الأطراف الأخرى المشاركة في النزاع بأنه يتدخل بغرض وحيد هو الوصول لحل للنزاع و تجنب الانزلاق نحو العنف. كما يكون المتدخل حياديا وليس له مصالح شخصية تؤثر في أدائه. وعادة ما يأخذ التدخل أحد الأساليب التالية :

#### أولا : إدارة النزاع

والغرض من هذا الأسلوب هو مساعدة الأطراف المشتركة في النزاع في الوصول إلى وجهة نظر أو سلوك يعمل على وقف قيام أطراف النزاع بسلوك معاد أو عنيف. **مثال:** العمل على وقف إطلاق النار بين فئتين متحاربتين.

### ثانيا : حل النّزاع

والغرض من هذا الأسلوب هو مساعدة الأطراف المشتركة في النّزاع في فهم حاجات الأطراف الأخرى ومصادر النّزاع وموضوعاته، والعمل على إيجاد حلول للنّزاع.

وقد تتضمن القرارات إعطاء الحكم الذاتي السياسي لمجموعة عرقية أو زيادة الخدمات الصحية والتعليمية وفرص العمل لمجموعات مهمشة.

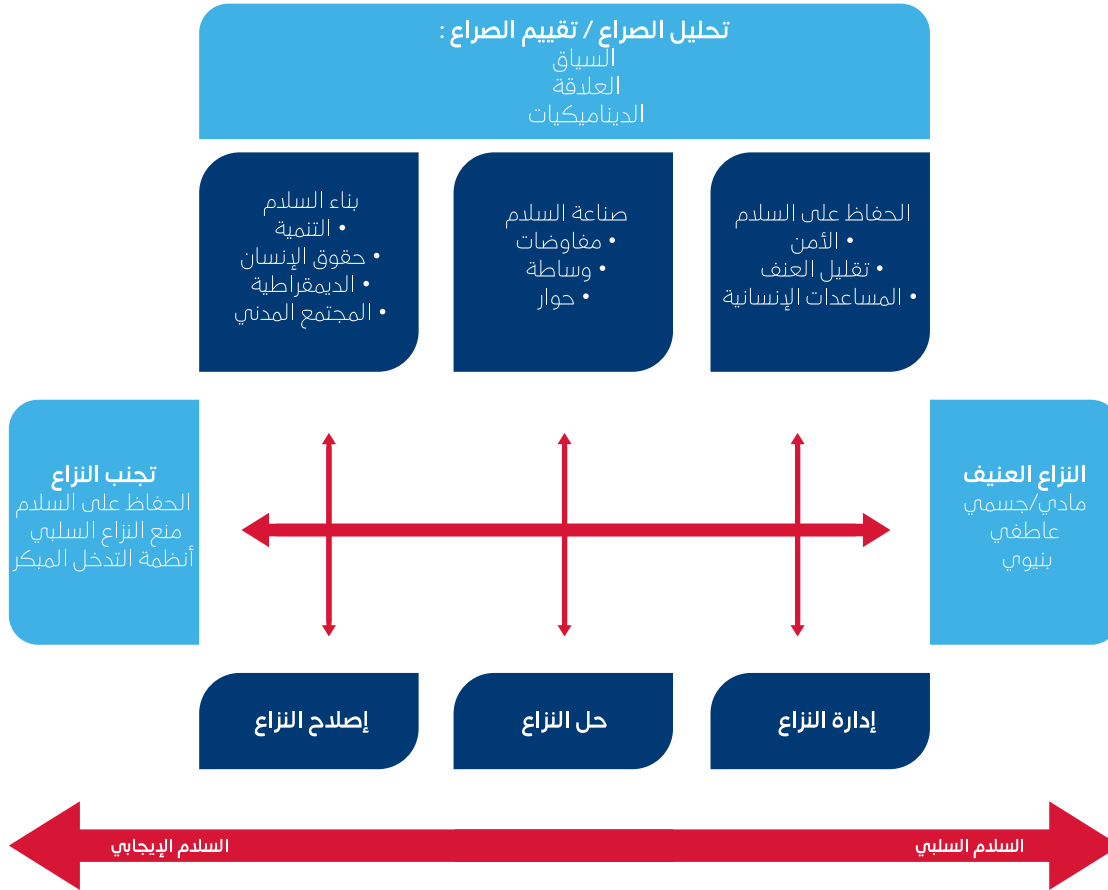
### ثالثا : تحويل/اصلاح النّزاع

والغرض من هذا الأسلوب هو محاولة تحويل علاقة الأطراف المشتركة في النّزاع إلى علاقة إيجابية عن طريق استهداف مصادر النّزاع وموضوعاته. الغرض الآخر هو مساعدة الأطراف المشتركة في النّزاع على اكتساب سلوكيات نزاع صحية تمكنهم من التعامل مع النّزاعات بمفردهم. ومن أمثلتها دعوة أطراف النّزاع إلى سلسلة من ورش حل المشكلات وتشكيل لجان للمصالحة وكشف الحقائق وتعليم وتدريب الأطراف المشتركة في النّزاع على تقنيات الحوار و تحويل النّزاع.

وبصفة عامة، فإن التدخل لتسوية النزاع يتم عبر الأساليب التالية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرتبطة بها :

- إدارة النزاع.
- حل النزاع.
- إصلاح النزاع.
- الوقاية من النزاع

يقدم النموذج التالي تصورا عاما لأهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في علم السلام والنزاع؟:



### حفظ السلام وإدارة النزاع

مصطلح حفظ السلام يشير إلى كل الجهود التي تتخذ أثناء النزاع بغرض تخفيض أو إزالة مظاهر النزاع وتثبيت تفاعلات النزاع على درجة من اللاعنف يمكن معها استكشاف أساليب لحل وإصلاح النزاع. إن الغرض من حفظ السلام ليس هو حل النزاع من جذوره وإنما استعادة حالة اللاعنف.

### صنع السلام وحل النزاع

يشير صنع السلام إلى الجهود التي يقوم بها الأطراف الأساسيون والثانويون سواء على عاتقهم أو بمساعدة طرف ثالث لبحث أسباب النزاع وإدراك مصالح واحتياجات كل طرف بغرض إرضاء تلك المصالح والاحتياجات، ويتم صنع السلام عادة عن طريق التفاوض والتحاور بين الأطراف حتى يتسنى لهم تفهم احتياجات ومصالح الآخر وإيجاد حلول مشتركة أو حلول وسط ترضيهم. ويمكن القول بأن المعرفة والمهارة المتصلة بحل النزاعات عن طريق التحاور والتفاوض والوساطة هي لب دراسة السلام والنزاع.

وأخيرا ينبغي القول بأن كيفية التحاور والتفاوض والوساطة تتأثر بشكل كبير بالموروث الثقافي. وقد طور الباحثون الغربيون في السنوات العشرين الماضية حرفة التحاور والتفاوض والوساطة بأسلوب ملائم تحديدا للمجتمعات الغربية، وقد ساهم العديد من الباحثين في مجتمعات أخرى في تقديم وسائل مختلفة هي أكثر ملائمة لمجتمعات شرقية وإفريقية.

### بناء السلام وإصلاح النزاع

المقصود من بناء السلام هو تشييد البنية الأساسية والهيكل التي تساعد أطراف النزاع على العبور من مرحلة النزاع إلى مرحلة السلام الإيجابي. الغرض هنا هو إزالة كل أسباب النزاع سواء كانت مادية أو معنوية واستبدالها بآليات وهيكل تمكن الأطراف من التعامل مع بعضهم بشكل سلمي يسمح لهم بتحقيق غايتهم وعلى تنمية كل أوجه حياتهم.

### الوقاية من النزاع

لا نقصد بعبارة الوقاية من النزاع أن نحقق واقعا بشريا خاليا من النزاع وإنما نقصد بذلك أن نتجح المجتمعات والأفراد في اكتساب المعرفة والمهارات التي تمكنهم من التعامل مع النزاعات بأسلوب سلمي وإيجابي يؤدي إلى إشباع حاجات ومصالح الأطراف بدون تصعيد أو عنف. وهذا يتطلب بالطبع ترسيخ أساليب إدارة وحل وإصلاح النزاع وخلق الظروف المواتية لتحقيق العدالة في إشباع حاجات الأفراد والمجتمعات الأساسية وتوفير وسائل معالجة النزاع الفعالة. وفي النهاية يجب أن نشير هنا إلى أن معظم النزاعات لا تتبع خطأ مستقيما يبدأ من نقطة النزاع المتوتر أو العنيف ومرورا بحفظ السلام وإدارة النزاع إلى صنع السلام وحل النزاعات إلى بناء السلام وإصلاح النزاع وانتهاء بالوقاية من النزاع. الواقع أن معظم النزاعات تأخذ توجهات أكثر التفافا وتعقيدا وهو ما يتطلب التحليل المستمر للنزاع لتحديد أنسب وسائل التدخل بناء على فعاليات كل فترة.

ومن ناحية المصطلحات فينطلق على التدخل في النزاع الذي يسعى أساسا إلى مساعدة الأطراف على تحقيق مصالحهم الفردية بشكل سلبي التوجه الواقعي / المهني أما التدخل الذي يهدف إلى إعلاء كلمة المجتمع بما فيها من تقاليد وأعراف فيسمّى توجه الصالح العام. ثم إن هناك توجه قيمى ثالث أيضا يسود في كل المجتمعات وهو التوجه التمكيني الذي يحكمه منظور العدالة خاصة العدالة الاجتماعية وطبقا لهذا التوجه فإن العديد من النزاعات في المجتمع تتصف بنوع من الظلم الاجتماعي ضد مجموعات عرقية أو دينية أو طبقية أو نسائية... إلخ، وفي إيجاز ننتهي هنا إلى أن هناك على الأقل ثلاثة توجهات ذات قيم للتدخل في النزاع : التوجه الواقعي/المهني وتوجه الصالح العام والتوجه التمكيني الهادف للعدالة. ويجب أن نذكر هنا أن إتباع توجه أو آخر ليس حكرا على مجتمع معين وإنما يمكن أن نجد التوجهات الثلاثة وتطبيقاتها موجودة في كل مجتمع مهما كان صغيرا أو كبيرا.

### الاتجاهات من منظور القيم في التدخل والوساطة في النزاعات<sup>10</sup>

الهدف	الطريقة	افتراضات	الاتجاهات من منظور القيم
الحفاظ على التعايش السلمي	• تدخلات محايدة في أساليب الوساطة والتسهيلات • احترام وجهة نظر الأطراف	• الأطراف متساوية • الأطراف عقلانية • قضايا النزاع قابلة للتفاوض	اتجاه واقعي/مهني
العدالة والحرية	• استخدام نماذج تدخل تؤدي إلى تمكين الأطراف المستضعفة من التحرك الإيجابي والتدعيم والوساطة والبحث والإلزام	• غياب العدالة والمساواة في المجتمع • أطراف النزاع ليس لديها تمكين متساو	اتجاه تمكيني
العدالة الاجتماعية المبنية على المصلحة العامة	• استخدام نماذج للتدخل تتضمن أن القيم والأساليب المشتركة متداولة بين الأطراف وترشد طرق اتخاذ القرار لدى هذه الأطراف. • استخدام أساليب وساطة وتحكيم نابعة من الواقع الاجتماعي.	• لا يمكن لأي مجتمع أن يتعايش بدون معان وقيم مشتركة	اتجاه الصالح العام

10 Amr Abdalla. 2003. University for Peace. Costa Rica. وتعتبر كتابات (Fisher and Ury) و (Chris Moore) معبرة عن التوجه الواقعي / المهني للتدخل في النزاع. وتعتبر كتابات (Bellahg Etzionig Luban)، معبرة عن توجه الصالح العام بينما تعتبر كتابات (James Lane) الأكثر تعبيرا عن التوجه التمكيني الهادف للعدالة.

### 3.2.3. طرق مختلفة لحل النزاع

هناك نزاعات عديدة على كلّ المستويات يمكن حلّها بأساليب تعاونيّة مثل التّفاوض و الوساطة و التّيسير. بينما يهتمّ مجال القانون بحلّ النزاعات بالاعتماد على النّصوص القانونيّة و تدخّل القضاء. أمّا مجال السلام و النّزاعات فيهتمّ بأساليب بديلة لفضّ النّزاعات و تسويتها بمعرفة الأطراف و الوسطاء.

في حل النزاعات البناء، توجد طرق عديدة لمقاربة / هيكلية العملية، ينبغي للأطراف المعنية أن تدرس وأن تقرّر النهج الأكثر ملاءمة لأي نوع ومرحلة من النزاع. تختلف الإمكانيات المتنوعة في بعض النواحي المهمة مثل مستوى الإكراه الذي تنطوي عليه بالإضافة إلى من يقود العملية، في حين أنه يكفي في بعض الأحيان ترك الحل للأطراف نفسها، في مرات عديدة (عادة في النزاعات المعقّدة والقوية) يكون التدخل من طرف ثالث ضروريا بهدف تأمين نهج تعاوني للطرفين أو لتسوية النزاع إن هو خرج عن نطاق السيطرة.

هناك آليات متعددة للتعامل مع النزاعات، منها ما هو مشهور ومتعارف عليه، ومنها ما هو منتشر وشائع بحسب ثقافة البلدان وعاداتها وتقاليدها، سنتحدث هنا عن بعض منها على النحو التالي :

#### وصف قصير لمختلف طرق حل الصراعات

	<p>التفاوض –الاتصال المباشر بين الطرفين (أ) و(ب). يتوصل الطرفان (أ) و(ب) إلى الحل.</p>
	<p>التيسير –الاتصال المباشر بين أ و ب بمساعدة من طرف ثالث – ميسّر. يتوصل الطرفان (أ) و(ب) إلى الحل.</p>
	<p>الوساطة –عملية لحل الصراع بمساعدة طرف ثالث، بعد الاستماع إلى كلا الطرفين كل على حده. يتوصل الطرفان (أ) و(ب) إلى الحل.</p>



	<p>المصالحة - تصحيح العلاقة بين (أ) و(ب) من خلال ممثليهما المحادين بطريقة تجعل كلا الطرفين حاضرا في لجنة المصالحة لكن على نحو غير مباشر. يتوصل الطرفان (أ) و(ب) إلى الحل وهما حاضران في العملية.</p>
	<p>التحكيم - تسوية الصراع من قبل طرف ثالث الذي يقرر بشأن النتيجة بعد الاستماع إلى كلا الطرفين. المحكم هو الذي يتوصل إلى الحل.</p>
	<p>التسوية (تعديل الوضع) - يتواصل (أ) و(ب) مباشرة من خلال محاميها ووكيلهما. القاضي هو الذي يتوصل إلى الحل.</p>

### قائمة الرموز

- S: قاضي
- Ad: محامي
- P: وكيل (= محامي)
- A و B في مرتبات: أعضاء لجنة المصالحة

- A و B: أطراف النزاع (أ) و (ب)
- Ar: محكم
- M: وسيط
- F: ميسر

### 1.3.2.3 الوساطة

تعتبر الوساطة إحدى مجهودات إدارة وحل النزاع التي يلعب فيها الطرف الثالث دوراً أساسياً. ولعل الوساطة تعتبر أهم إنجازات مجال دراسات السلام والنزاع من الناحية التطبيقية والعملية. وقد بدأ الاهتمام بدراسة الوساطة ووضع مبادئها وأساليبها منذ الخمسينات والستينات في الولايات المتحدة وذلك بهدف تطبيق وسائل أكثر فعالية لحل وإدارة منازعات النقابات العمالية مع أصحاب العمل والشركات الضخمة. واعتبرت الوساطة إحدى الوسائل الفعالة لأنها جنبت أطراف تلك النزاعات اللجوء إلى القضاء حيث يستغرق الفصل في القضايا وقتاً طويلاً. كما أن مخاطر المكسب أو الخسارة تتعاضد في المحاكم.

#### التعريف

الوساطة هي مسار لحل النزاع يتدخل فيه طرف ثالث، هو الوسيط، ويكون حيادياً ومقبولاً من الأطراف بهدف المساعدة وبشكل طوعي في إعادة التواصل ومن أجل الوصول إلى اتفاقية مقبولة من الأطراف المتنازعة.

#### متى نلجأ للوساطة (أو متى تكون المساعدة مطلوبة من الطرف الثالث).

- أطراف النزاع لا يعرفون بعضهم البعض.
- ليس كل أطراف النزاع موجودين على الطاولة ومعتزف بهم.
- عدم وجود إطار مقبول للتفاوض.
- العلاقة بين الأطراف متوترة جداً بحيث لا يمكن القيام بنقاشات عقلانية.
- وصول الأطراف إلى طريق مسدود.
- انعدام الثقة.
- إعلان الأطراف أنهم بحاجة لطرف ثالث.
- وجود نزاعات لها جذور عميقة (قضايا الأمن – الهوية – العقائد...).

#### القواعد الأساسية للوساطة

إن طريقة تعامل الوسيط مع الأطراف هي عنصر أساسي لنجاح الوساطة ولذلك يجب الحرص على الأمور التالية :

1 - العلاقة مع الأطراف المتنازعة.

2 - العلاقة مع الذات.

- 3 - العلاقة بعملية الوساطة.
- 4 - العلاقة مع النزاع.
- 5 - العلاقة مع عملية الانتقال من العاطفة إلى المنطق.
- 6 - العلاقة مع عملية المصالحة

### التحضيرات :

- 1 - قبول الوساطة
  - 2 - اختيار الوسيط
  - 3 - اختيار الوقت والمكان المناسبين
  - 4 - تحديد من يجب أن يحضر اللقاء
- تلبية الحاجات الخاصة (الشخصية) بالأطراف – تأمين الراحة

### صفات الوسيط :

- الحياد : أن يكون غير منازح لأي طرف.
- العدل : عدم ترجيح كفة طرف على آخر.
- كتمان السر.
- الإنصات الجيد.
- التواصل السليم والواضح.
- مؤثر (يتمتع بخصال القيادة)

### سلطة اتخاذ القرار والوسيط:

لا يمتلك الوسيط سلطة اتخاذ القرار وهذا فعلا ما يميز دور الوسيط عن دور المحكم أو القاضي والذي يمتلك السلطة والقانون لإصدار القرار وإملائه على الأطراف. وبينما يقوم القاضي أو المحكم باتخاذ القرارات مرتكزا على النماذج الاجتماعية الموجودة أو القانون أكثر من أن يأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف أو مفهومهم الشخصي للعدالة. يقوم الوسيط بمحاولة التوفيق بين مصالح الأطراف المتنافسة، ويكون هدفه مساعدة الأطراف بالنظر إلى المستقبل، وفحص مصالحهم أو حاجاتهم والتفاوض على تبادل الوعود والعلاقة التي ستكون علاقة رضائية تبادلية.

### الدور التي يمكن للوسيط القيام بها :

- يمكن للوسيط أن يأخذ على عاتقه العديد من الأدوار والمهام لمساعدة الأطراف في حل نزاعهم، وقد تتضمن هذه الأدوار ما يلي :
- الجمع بين الأطراف المتنازعة عن طريق المبادرة في فتح قنوات اتصال.
- المعلم : يقوم الوسيط بشرح و توضيح عملية الوساطة لأطراف النزاع ، البدائل الأخرى لحل النزاع، طبيعة النزاعات التي سيتم التعامل معها من خلال الوساطة، والخيارات والمبادئ الذي يمكن النظر في استخدامها.
- المستشار القانوني : حيث يساعد الأطراف في التعرف على حقوق الآخرين.
- المسهل أو الميسر : والذي يساعد في إدارة وتسهيل جلسة التفاوض ويحاول أن يضمن سماع كل طرف للآخر خلال عملية الوساطة.
- القائد والمحفز : يقوم بالمبادرة لتحريك التفاوض قدما للأمام بواسطة الاقتراحات الملموسة وتحفيز كل طرف واقتراح نقاط مرجعية.
- كاشف وموضح للمشكلة : حيث يساعد الوسيط في تعزيز قدرة أطراف النزاع على فحص المشكلة من زوايا ووجهت نظر مختلفة، ويتأكد من فهمه وفهم كافة الأطراف للقضايا المطروحة كي يكون الجميع على نفس الدرجة من الوعي.
- يجسد الواقع : يقوم الوسيط باستخدام حدسه وبديهيته في القيام بلعب دور الضد مع أحد أو كلا الطرفين بخصوص مدى واقعية الطول التي يقدمها / يقدمانها أو مدى توافق الخيارات المطروحة مع أهداف أو مصالح أطراف النزاع التي عبروا عنها.
- مسؤول عن تسجيل التفاصيل : حيث يقوم بإدارة وتسجيل كافة المعلومات المهمة، وتسجيل الاتفاق الذي يصل إليه أطراف النزاع وقد يساعدهم على تنفيذ الاتفاق الذي يتوصلون إليه.

### مهارات الوساطة

#### أ. مهارة العمل على توفير إطار بناء وتعاوني للتفاوض :

لا تستطيع الأطراف رؤية نفسها كمفاوضين، وبدلا من ذلك فإنهم يرون بعضهم البعض على أنهم "المشكلة" وعلى ذلك فإن واحدة من مهام الوسيط هي مساعدة الأطراف على أن ترى بعضها البعض كحلفاء بدلا من أعداء. يحتاج الوسيط لإبعاد تركيز الأطراف عن تحديد من هو الشخص المصيب والشخص المخطئ ومن الذي يجب أن يلام ومن الذي بدأ الخصام، فبدلا من ذلك عليه أن يوجه تركيز الأطراف إلى التفاوض من أجل الوصول إلى اتفاق لأن ذلك سيعطيهم حلا عادلا ومرضيا. يكون الهدف من الوساطة عادة قيام الأطراف بالتفاوض على أساس تعاوني ومحاولة إيجاد حل عادل وخالق من شأنه إشباع حاجات ومصالح الأطراف كلها. ولإنجاز ذلك فإن مهمة الوسيط هي مساعدة الأطراف على فهم مصالح وحاجات بعضهم البعض.

#### ب. مهارة الاستماع وإعادة الصياغة :

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

#### استراتيجيات الوساطة :

هناك مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن يتبعها الوسيط لمساعدة الأطراف في أن يصبحوا أكثر مرونة فيما يتعلق بالقضايا، وتجاه بعضهم البعض، وتتمثل هذه الخيارات الاستراتيجية فيما يلي:

**المقابلة المنفصلة مع الأطراف :** و تعتمد أساسا على أن يقوم الوسيط في البداية بمقابلة كل طرف على حدة، ومن ميزات هذه الاستراتيجية:

- تنتفي أية اتهامات للوسيط بالانحياز لطرف دون الآخر.
- توفر فرصة للأطراف للاسترخاء والتفكير بوضوح بعيدا عن وجود الطرف الآخر.
- تمثل فرصة للوسيط لطرح أسئلة صعبة لا يشعر معها أي طرف بفقدان ماء وجهه أو بالضغط عليه، كما لو كان الطرف الآخر موجودا. وتتيح فرصا مناسبة للوسيط لسؤال طرف ما، ما الذي عليه عمله لو كان في مكان الآخر.
- تتيح الفرصة للأطراف لاستكشاف الخيارات مع الوسيط بدون التعرض للتفاعل مع الطرف الآخر.

• تمثل للأطراف فرصة للتفكير بصوت عالي مع الوسيط حول التفاصيل الخاصة بالاتفاقية قبل أن يقوم بتوقيعها، مع الأخذ في الاعتبار البدائل والعواقب إذا لم يوافق هو على تسوية النزاع من خلال الوساطة.

**منع ومقاطعة المجادلات الساخنة :** عادة ما يبدأ الوسيط بإعلام الأطراف بضرورة الالتزام بعدد من القواعد الأساسية ومنها الطلب من الأطراف الكلام باحترام وأدب والامتناع عن إصدار التعليقات التي تحط من قدر الأشخاص الآخرين. لهذا بمجرد أن تبدأ الأطراف في المجادلات فعلى الوسيط أن يتدخل ويوقف تبادل الكلمات الساخنة. لأن استخدام مثل هذه الكلمات يؤدي الى تصعيد الغضب ويوسع الخلاف بين الأطراف.

**النظرة الواقعية :** غالبا ما تصل الأطراف لطريق مسدود، بسبب توقعاتهم المبنية على أمانهم الخاصة بهم، بغض النظر عن تقبل الطرف الاخر لها. ويكون مفيدا للوسيط إعطائهم جرعة من الواقعية عن طريق سؤالهم وبطريقة لا يوجد فيها إجبار، عن الكيفية التي يعتقدون أنهم يستطيعون فيها الوصول لتحقيق أهدافهم بعيدا عن الوساطة، وعن مدى الوقت اللازم لإنجاز ذلك، وعن المال المطلوب للدخول والاشتراك في عملية أخرى لإنجاز هذه الأهداف " مثل القضاء " .

طريقة أخرى، هي سؤال طرف ما "إذا ما كنت في مكان الطرف الآخر ما الذي عليك عمله؟" وأفضل طريقة لعمل "اختبار الواقعية" هو في المقابلة المنفصلة مع كل من الأطراف على حدة، وبهذا يحتفظ الطرف أو الشخص بماء وجهه ولن يفقد موقفه التفاوضي من خلال الاعتراف بضعف موقفه.

**صياغة الحل في عبارات مقبولة :** ترفض الأطراف، في بعض الأوقات، القبول بحل معين بسبب عدم قبولهم للعنوان. وعلى سبيل المثال، لنقل أن هناك اتفاقية تتعلق بدفع طرف ما مبلغا من المال لطرف آخر، فيمكن أن تصاغ بعدة طرق :

• عقابا لارتكاب الطرف ..... خطأ معيناً.

• تعويضا للطرف الاخر عن الخسارة التي وقعت.

• مساعدة ودية من الطرف ..... للطرف المحتاج.

**المساعدة في حل النزاع :** فالمفترض أن الوسيط قادر على النظر بموضوعية للحالة أو النزاع، وأن لديه أفكارا جديدة حول كيفية حل النزاع. فيمكن للوسيط أن يعرض حلا ذو مزايا متساوية لكلا الطرفين. ومن الممكن أن يؤدي اقتراح الوسيط إلى إثارة أفكار الطرفين. على كل حال يحتاج الوسيط في تقديمه اقتراحات أن يكون مراعيًا لتجنب الضغط على الأطراف للاتفاق حسب الاتفاق الذي تقدم به. وأن يترك اقتراحه لتقييم الطرفين، كما أن عليه أن يقدم أكثر من مقترح وأن لا يتركه كحل نهائي بل يضيف عليه الشكوك كأن يقول : أنا لا أعرف إذا كان هذا الاقتراح عملي أم لا ..... أنا لذي شكوك حوله، ماذا تعتقدون أنتم ؟ " هذا سوف يوجه الأطراف ويقويهم لأن يتبنوا الاقتراح بأنفسهم إذا ما أرادوا أن يتخذوه كحل. وعلى الوسيط أن يسأل

"ما الذي أعجبكم في هذا الاقتراح؟ كيف يمكن أن يفني بحاجات كل منهم؟"

**استغلال فترات الهدوء والراحة:** يكون من المفيد أحيانا إعطاء الأطراف فرصة أو فترة راحة لعدة ساعات أو لعدة أيام، وهذا سوف يعطيهم فرصة للتفكير في الذي سمعوه، وتقييم العواقب الناتجة عن عدم الاتفاق، وأن يتعايشوا مع فكرة الاتفاق.

**تلطيف الأجواء:** عندما يشعر الناس بالغضب أو التوتر، فإن الملاطفة تساعد في كسر الجو المشحون، وتلطيف الأجواء. إن إجابة استخدام الملاطفة ورواية الحكايات أو حتى النكت في أوقاتها المحددة والضرورية تستطيع مساعدة الأطراف للإحساس بشعور أفضل وبالراحة والاسترخاء وأن يكونوا منفتحين أكثر للاقتراحات. أن الضحك يستطيع كسر حاجز الرسميات والعوائق بين الأطراف، ويخفض من حدة التوتر المتصاعدة.

**الاستعانة بشخص آخر:** أحيانا من المفيد استخدام شخص آخر للتحدث مع طرف أو مع الأطراف قبل أو بين جلسات الوساطة، وهذا الشخص ممكن أن يكون رجلا كبيرا في السن، أو شخص يحترمه طرف ما. ويجب أن يتم ذلك بخفة ولباقة، بحيث يبقى الطرف قادرا على التحكم في صنع القرار.

**الاستعانة بوسيط آخر:** في بعض الأحيان يكون من المفيد الاستعانة بشخص آخر، لتشكيل فريق من الوسطاء يعملون معا للقيام بمهمة الوساطة. ومن المميزات الخاصة لهذه العملية:

• يمكن أن يعكس الاختلافات الثقافية: العمر – الجنس – الخلفية الثقافية الخاصة بالمتنازعين.

• تعدد وجهات النظر في عملية الوساطة ممكن أن يساعد في توسيع نظرة الأطراف المتنازعة.

• يمكن تحمل أعباء الوساطة بشكل مشترك بين الوسطاء (انجاز مقابلات منفصلة – طرح الأسئلة – استخدام الاستماع الفعال – الخيارات – الاتفاقيات).

الوسيط هو شخص حيادي غير منحاز لأحد أطراف النزاع يجمع الأطراف مع بعضها حيث يساعد هذه الأطراف في فهم الحالة ووجهة نظر الطرف الآخر فيما يتعلق بقضية النزاع. ثم يستخدم مهارات حل المشكلة لمساعدة الأطراف في التوصل إلى الحل الذي يتم اقتراحه من قبل الأطراف أنفسهم والذي يكون مرضيا لكلا الطرفين.

• على الوسيط أن يذكر نفسه أن المشكلة هي ملك للأطراف، بمعنى أن باستطاعة الأطراف حلها أو عدم حلها، وبالتالي فعلى الأطراف أن تعيش مع عواقب عدم الاتفاق.

• مهمة الوسيط هو منح الأطراف فرصة لرؤية المشكلة من زوايا جديدة لكي يتمكنوا من فهم احتياجاتهم واحتياجات الطرف الآخر والاهتمام بفوائد الاتفاق.

## معالجة الخلاف

- أ- سجّل النقاط التي يجمع عليها الأطراف
- ب- استجوب كل فريق بدوره على حدة.
- ركّز على الاهتمامات الفعلية وليس على المواقف الظاهرية
- ركّز على النتائج الإيجابية للحل (ضرورة التوصل إلى حل).
- ج- اكتشف الخيارات الممكنة من الأطراف وشجّع الأطراف على القول بأنهم ملتزمون بالمصالحة.

## الاتفاق

- أ- إعمل على الاتفاق بطريقة واضحة
  - ب- ليكن العمل متوازنا وحياديا
  - ج- ناقش ما يمكن فعله عند حدوث مشكلات مستقبلية
  - د- اكتب اتفاقا واجعل كل فريق يوقّع عليه
  - هـ- أعط فرصة لحصول مصالحة وتثبيت الاتفاق والاحتفال بحدوثه
- متى تكون المساعدة غير مجدية من قبل الطرف الثالث؟**
- إذا كان أحد الأطراف أو عدة أطراف واقعين تحت ضغط نفسي كبير لدرجة أنه لا يمكن حدوث أي مناقشات عقلانية، تجنّب الوساطة أو آخرها.
  - يجب عدم استخدام الوساطة كوسيلة إجبار وضغط لإنهاء الخلاف، فهي عملية طوعية.
  - يجب عدم استخدام الوساطة كبديل عن القانون والسلطة عندما يتم كسر القوانين أو عندما يقع الأفراد ضحايا.
  - يجب تجنّب عملية الوساطة إذا اختلفت موازين القوى بين الأطراف، يمكن أن تكون موازنة القوى هي أول الطريق للوصول إلى اتفاق.



يحتوي النموذج التالي على المراحل الإثنيتي عشر للوساطة من كتاب Chris Moore الشهير « The MediationProcess ».

المراحل الإثنيتي عشر لتحركات الوسيط 67-Chris Moore, The MediationProcess, P. 66			
<p><b>المرحلة (4) : تصميم خطة مفصلة للوساطة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بتحديد الاستراتيجيات والخطوات غير المشروطة الناتجة عنها والتي تمكن الأطراف من التحرك في اتجاه الوصول إلى اتفاق</li> <li>• قم بتحديد الخطوات المشروطة لمجابهة المواقف الخاصة بالنزاع</li> </ul>	<p><b>المرحلة (3) : جمع وتحليل المعلومات عن خلفية الموضوع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع وتحليل المعلومات المهمة بالنسبة للأفراد والموضوع والديناميكيات الخاصة بالنزاع</li> <li>• التأكد من صحة المعلومات</li> <li>• التقليل من تأثير المعلومات غير الدقيقة وغير المتوفرة</li> </ul>	<p><b>المرحلة (2) : اختيار استراتيجية لتوجيه عملية الوساطة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مساعدة الأطراف على تقدير الاتجاهات المختلفة لإدارة وحل النزاع.</li> <li>• معاونة الأطراف لاختيار اتجاه معين</li> <li>• التنسيق بين اتجاهات الأطراف المعنية</li> </ul>	<p><b>المرحلة (1) : خلق علاقة مع الأطراف المتنازعة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتصال الميداني مع الأطراف</li> <li>• بناء المصداقية</li> <li>• تشجيع التواصل</li> <li>• تعريف الأطراف بالطريقة</li> <li>• زيادة الالتزام بالأسلوب</li> </ul>
<p><b>المرحلة (8) : اكتشاف المصالح غير المعلنة للأطراف المتنازعة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• حدد الاهتمامات الإجرائية والجوهرية والنفسية لكل من الأطراف</li> <li>• عرف كل طرف باهتمامات ومصالح الطرف الآخر</li> </ul>	<p><b>المرحلة (7) : تعريف القضايا ووضع جدول الأعمال</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرف الموضوعات العامة التي تهم الأطراف</li> <li>• خذ الموافقة على القضايا التي ستتم مناقشتها</li> <li>• حدد أسلوب التتابع للتعامل مع القضايا</li> </ul>	<p><b>المرحلة (6) : إبدأ جلسة المفاوضات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بفتح المفاوضات بين الأطراف</li> <li>• اخلق لهجة متفتحة وإيجابية</li> <li>• رسخ مبادئ عامة ودليل للتصرف</li> <li>• ساعد الأطراف على اكتشاف أهمية الالتزام والتأثير</li> </ul>	<p><b>المرحلة (5) : بناء الثقة والتعاون</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بتأهيل الأطراف المتنازعة نفسيا للاشتراك في مفاوضات حول أمور مهمة</li> <li>• تعامل مع الانفعالات القوية</li> <li>• اضبط المفاهيم وحاول أن تقلل من آثار الآراء الشائعة</li> <li>• قم ببناء قدرة لإدراك شرعية الأطراف والقضايا</li> <li>• قم ببناء الثقة</li> <li>• وضع طرق الاتصال</li> </ul>
<p><b>المرحلة (12) : الوصول إلى اتفاق رسمي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بين خطوات إجرائية لتفعيل الاتفاق</li> <li>• أسس طريقة للتقييم والمتابعة</li> <li>• اعمل على جعل الاتفاق رسميا</li> </ul>	<p><b>المرحلة (11) : المساومة النهائية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توصل إلى اتفاق إما من خلال تقارب متنام أو مواقف نهائية</li> <li>• لصفقة أو معادلة مقبولة من الطرفين أو من خلال خلق أساليب إجرائية للوصول إلى اتفاق جوهري</li> </ul>	<p><b>المرحلة (10) : تقييم خيارات الأطراف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• راجع مصلحة الأطراف</li> <li>• قيم كيفية تحقيق المصلحة من خلال الخيارات المتاحة</li> <li>• قيم الثمن والعائد من اختيار البدائل</li> </ul>	<p><b>المرحلة (9) : خلق خيارات للاتفاق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• طور الوعي لدى الأطراف حول الحاجة لوجود خيارات متعددة</li> <li>• قلل من الالتزام بمواقف ذات الخيار الواحد</li> <li>• أخلق خيارات معتمدا على المصالح و الواقع</li> </ul>

### أنواع الوسطاء<sup>11</sup>

الوسيط المستقل	وسيط لديه مصلحة خاصة	وسيط إداري	وسيط الخير	وسيط الشبكة الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لديه حيادية تجاه العلاقات والنتائج</li> <li>• يخدم طبقاً لرغبة الأطراف</li> <li>• قد يكون "وسيط محترف"</li> <li>• يبحث عن حل مقبول وغير جبّري ثمّ التوصل إليه من الطرفين</li> <li>• قد يكون أو لا يكون طرفاً في عملية التنفيذ والمتابعة</li> <li>• ليست لديه فرصة لفرض اتفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لديه علاقة حالية أو مستقبلية مع أحد الأطراف</li> <li>• لديه مصلحة مهمة فيما سيؤول له النزاع</li> <li>• يبحث عن حل يتوافق مع مصلحة الوسيط أو أحد الأطراف</li> <li>• قد يستخدم السطوة أو القوة الجبرية للوصول إلى اتفاق</li> <li>• قد يكون لديه الموارد للمساعدة في تنفيذ ومتابعة الاتفاق</li> <li>• قد يستخدم السطوة أو القوة لفرض الاتفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عادة ما يكون لديه علاقات سلطوية مع الأطراف قبل النزاع وبعد انتهائه</li> <li>• يبحث عن حل يتم تصميمه بمشاركة بين الطرفين من خلال عناصر ملزمة</li> <li>• لديه السلطة ليقدم النصح والاقتراحات لاتخاذ القرار</li> <li>• قد يكون لديه الموارد للمعاونة في متابعة وتنفيذ الاتفاق</li> <li>• لديه السلطة لفرض الاتفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يكون أو لا يكون له علاقة حالية أو مستمرة مع الأطراف</li> <li>• يبحث عن أفضل الحلول لجميع الأطراف</li> <li>• عادة ما يكون محايداً بالنسبة للنتائج الجوهرية الخاصة للنزاع</li> <li>• لديه السلطة لتقديم النصح أو الاقتراح أو اتخاذ القرار</li> <li>• قد يكون لديه الموارد اللازمة للمساعدة في المتابعة والتنفيذ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• له علاقة مسبقة ومستقبلية مع الأطراف الذين ينتمون للشبكة الاجتماعية</li> <li>• ليس بالضرورة محايداً ولكن يعتقد أنه عادل من قبل الجميع</li> <li>• مهتم بخلق علاقات ثابتة وطويلة الأمد بين الأطراف والمعارف</li> <li>• عادة ما يكون لطيفاً في التطبيق</li> <li>• عادة ما تكون له علاقات مع الأطراف حتى انتهاء النزاع</li> <li>• قد يستخدم تأثيره الشخصي أو يلجأ لاستعمال ضغط الأقران أو المجموعة ليؤكد التمسك بالاتفاق</li> </ul>

Moore, Chris. 1996. The Process of Mediation. Jossey-Bass. California. 11

### 2.3.2.3. التحكيم

#### تعريف التحكيم

يتمثل في تكليف طرف ثالث أو خبير، يكون مقبولا ومكلفا من قبل الأطراف المتنازعة، ويكون محل ثقتهم يقوم بإصدار قرار ملزم في النزاع (عند اتفاق الطرفين على تكليفه).

يتميز التحكيم ب:

- يكون التحكيم في النزاعات المدنية والتجارية دون النزاعات ذات الطابع الجزائي (الجرائم).
- التحكيم ملزم لأطراف النزاع كونه ينشأ عن اتفاقهم بموجب :
  - 1 - بند مدرج ضمن العقد موضوع النزاع.
  - 2 - عقد تحكيمي لا حق لنشوء النزاع.
- يشتمل البند / العقد التحكيمي على :
  - 1 - تعيين المحكم أو المحكمين أو النص على طريقة التعيين.
  - 2 - تحديد موضوع النزاع بوضوح.
  - 3 - تحديد مهلة إصدار القرار التحكيمي (ابتداءً من تاريخ بدء مهمة المحكم/المحكمين).
  - 4 - تحديد نوع التحكيم وصلاحيه المحكم / المحكمين.

#### إجراءات التحكيم

بعد القبول بمهمة التحكيم، يطلع المحكم على النزاع ويحقق فيه ويطلع على مواقف الفرقاء ويستمع للشهود، ويصدر قرارا معللا يمكن تنفيذه بعد إعطائه الصبغة التنفيذية من قبل القضاء، كما يمكن استئنافه وطلب إبطاله.

فالتحكيم يتم بوجود شخص حيادي من خارج أطراف النزاع يقوم بجمع الحقائق حول الحالة "القضية" ويجمع الأطراف مع بعضها ويستمع إلى التصريحات التي تقدمها الأطراف حول القضية، ثم يقوم بإصدار قرار للأطراف لكي يحل النزاع.

### 3.3.2.3. التفاوض

غالبا ما يتم الربط بين إدارة التفاوض وإدارة الأعمال ولكن في الحقيقة فإن التفاوض يؤثر في العلاقات الأسرية والحياة الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية، فمهارة إدارة الاختلاف أكبر من أن تكون مجرد مهارات تجارية، إنها مهارة أساسية للتعامل مع تحديات الحياة اليومية ولا يوجد إنسان على هذه الأرض لا يحتاج إلى هذا الفن طالما أنه يعيش مع غيره من البشر، لذلك فمهما كان موقعك أيها القارئ فأنت ستحتاج حتما إلى إتقان مهارة التفاوض لتحقيق النجاح سواء في عملك أو مع أسرتك أو في حياتك الاجتماعية والعملية بوجه عام.

#### ما هو التفاوض ؟

التفاوض هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل المختلفة للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم.

#### أهمية التفاوض :

تنشأ أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين : الأولى ضرورته، والثانية حتميته. فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما زاوية الحتمية، نجد أن التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها. فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الأخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحلة، وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل، فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

ويعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد وتستخدم فيها اساليب الحوار ومقارعة الحجّة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقتنع بها الأطراف.

### دوافع التفاوض :

- 1 - التفاوض من أجل عقد اتفاقيات أو تمديد عقود قائمة : وهنا يكون المحرك الأول انقطاع العقد أو حدوث شيء سيؤدي إلى تأثيرات سلبية على الطرفين أو أحدهما.
- 2 - التفاوض من أجل تغيير اوضاع ما لصالح طرف ما، بناء على تغير في موازين القوى بحيث تكون الاتفاقات السابقة محففة لأحد الطرفين في ظل الوضع الجديد.
- 3 - التفاوض الابتكاري : وهو الذي يهدف إلى إنشاء علاقات استراتيجية جديدة لخلق مكاسب جديدة وكبيرة، مثل : مفاوضات تأسيس الاتحاد الأوروبي وتفاوض النبي محمد عليه الصلاة والسلام في صلح الحديبية.
- 4 - التفاوض الاستكشافي : وهذا التفاوض يهدف إلى استكشاف نوايا الأجنحة التفاوضية للطرف الآخر وقد يتم من خلال وسيط أو من قبل الأطراف المعنية مباشرة.
- 5 - التفاوض من أجل التأثيرات الجانبية : وهنا لا يكون المقصود من عملية التفاوض توقيع الاتفاقيات أو إبرام عقود أو الوصول إلى حلول، بل يكون المقصود تأثيرات جانبية للتفاوض مثل : الحفاظ على الاتصال أو استطلاع مواقف الطرف الآخر أو وقف أعمال عدائية قائمة وخفض مستوى التناحر أو استخدام استراتيجيا تسكينية واسترخائية لاستخدام عنصر الوقت في التفكير وتعظيم الموقف التفاوضي حتى تحين اللحظة المناسبة للتفاوض للوصول إلى حل.

### هناك المعطيات التي يجب توضيحها بشأن التفاوض

- ليس كل نزاع قابلا للتفاوض. حيث أنه بينما بعض النزاعات يمكن معالجتها بالتفاوض إلا أن بعض النزاعات مثل تلك التي تشكل مخالفة للنظام العام كالجرائم التي تقع تحت طائلة القانون الجنائي فهي عادة غير قابلة للتفاوض. ونقول عادة هنا لأنه في بعض النزاعات مثل تلك تشكل مخالفة للنظام العام – كما ذكرنا سابقا – فإن الممارسة القانونية تسمح أحيانا بالتغاضي عن الدعوى الجنائية لو أن المتهم استوفى شروطا معينة مثل المصالحة مع المجني عليه. وهناك نزاعات أو أوجه للنزاع قد لا تقبل التفاوض بسبب معتقدات دينية أو عرقية.
- التفاوض يتطلب نضج النزاع إلى مرحلة معينة. خاصة في النزاعات التي تصل إلى درجة شديدة من التوتر أو النزاعات التي تتسم بعدم توازن القوة بين الأطراف فإن التفاوض قد لا يكون ممكنا.
- تكون فرص التفاوض أقوى عندما يكون تحقيق المصالح وإشباع الحاجات الأساسية أكثر إمكانية من خلال التفاوض منه من خلال عدم التفاوض. ويسمى المبدأ "أفضل بديل للتفاوض Best Alternative to Negotiated agreement" ويختصر هذا المبدأ إلى BATNA. وهذا بالطبع هو

مبدأ عملي وواقعي جدا ويعبر بدرجة كبيرة عن الفكر الشمال-أمريكي المادي الذي يوسع من رقعة التفاوض ويرى أن كل نزاع هو بشأن مصالح مادية يمكن التفاوض عليها. ولذلك فإنه طبقا لهذا المبدأ فإن احتمالات التفاوض ونجاحه تزيد كلما كانت البدائل المتاحة للأطراف أقل قدرة على تحقيق أهدافهم. وكتاب المفاوضات الشهير « Getting to Yes » للباحثين الشهيرين William Ury و Roger Fisher يحتوي على شرح واف لهذا المبدأ. ومن الناحية الواقعية فإن هذا المبدأ يلقي تطبيقا على كل المستويات طالما أن النزاع يتعلق بأمور محددة لا تعارض معتقدات أو ثوابت الأطراف. وهذه المعتقدات والثوابت قد تنبع من الواقع الثقافي أو من فكرة الهوية والانتماء أو من الإحساس الشديد بالظلم الذي لا يمكن معه التفاوض. ولذلك فإنه رغم جاذبية هذا المبدأ وتسليمنا بواقعية تطبيقه إلا أنه من الضروري أن ندرك أنه أيضا محدود بعدة اعتبارات.

- تتأثر نماذج المفاوضات باختلاف الثقافات. وهذه الاختلافات قد تكون سطحية وشكلية وقد تكون أيضا ذات عمق بعيد يتصل بالقيم والثوابت. ومن الأمثلة على الاختلافات السطحية أن كثير من الهنود يستخدمون حركة الرأس في الثقافات العربية والأوروبية التي تعني "لا" ليقتصدوا "نعم"!!! ولكن هذه الخلافات السطحية يمكن إدراكها بسهولة والتعامل معها.

المشكلة الحقيقية هي عند مواجهة اختلافات ثقافية تعبر عن قيم ومبادئ اجتماعية ودينية. على سبيل المثال فإن بعض جهودات المنظمات الدولية في مجتمعات محافظة أو ذات أصول ومبادئ تقليدية تبوء بالفشل لعدم إدراكها لحساسيات التعامل بين الرجل والمرأة. كما أن عوامل السن والأقدمية تلعب دورا كبيرا في تحديد شرعية المفاوضات وأحيانا تؤدي سلوكيات المساواة التي تتسم بها مفاوضات شمال أمريكا إلى متاعب عدة لعدم مراعاتها لتلك الاعتبارات.

سلوك التفاوض يتراوح بين المتساهل والمتشدد والمستنير. وهذا التقسيم أيضا مستمد من كتاب « Getting to Yes », ويوضح النموذج التالي خصائص كل نوع من أنواع التفاوض.

## أنواع التفاوض<sup>12</sup>

الحل	المشكلة	
قم بتغيير اللعبة وتفاوض على ما يستحق	مواقف المساومة أي لعبة ستلعب	
<p><b>مستتير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركون لديهم القدرة على حل المشاكل</li> <li>الهدف هو مخرج يتسم بالحكمة والتوصل إليه بودية وفاعلية</li> </ul>	<p><b>متشدد :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركون أعداء</li> <li>الهدف هو الانتصار</li> </ul>	<p><b>متساهل :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركون أصدقاء</li> <li>الهدف هو الاتفاق</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>إفصل بين الأشخاص والمشكلة</li> <li>أكمل عملك ولا تضع الثقة في المعادلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أطلب التنازلات كشرط لإقامة العلاقة</li> <li>كن قاسيا تجاه الأشخاص والمشكلة</li> <li>لا تثق في الآخرين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قم ببعض التنازلات لتوطد العلاقة</li> <li>كن رقيقا تجاه الأشخاص والمشكلة</li> <li>ثق في الآخرين</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ركز على الفوائد لا على الموقف</li> <li>ادرس احتمالات الفوائد</li> <li>تجنب اتخاذ موقف أخير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمسك بموقفك</li> <li>إلتجأ إلى التهديدات</li> <li>قم بالتضليل تجاه موقفك الأخير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قم بتغيير موقفك بسهولة</li> <li>قدم العروض</li> <li>اكشف عن موقفك الأخير</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ابتكر خيارات للمكاسب المشتركة</li> <li>تقدم بخيارات متعددة و قم بالاختيار لاحقا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أطلب مكاسب لطرف واحد كُثمن للوصول إلى اتفاق</li> <li>ابحث عن الحل الأوحد : الحل الذي تتقبله أنت</li> <li>تمسك بموقفك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقبل خسارة الطرف الواحد في مقابل الوصول إلى حل</li> <li>ابحث عن الحل الأوحد: الحل الذي سيتقبله الطرف الآخر</li> <li>تمسك بالوصول إلى اتفاق</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تمسك باستخدام معايير موضوعية</li> <li>حاول أن تتوصل إلى نتيجة مبنية على مقاييس مستقلة عن الإرادة</li> <li>كن عقلانيا ومتقبلا للعقلانية واستسلم للمبدأ وليس للضغط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حاول كسب جولة صراع الإيرادات</li> <li>مارس الضغوط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حلول تفادي الصراع بين الإيرادات</li> <li>استسلم تحت الضغط</li> </ul>

يجب أن ندرك هنا أنه رغم أن أسلوب التفاوض المستنير يبدو كأفضل أساليب التفاوض لأنه يساعد على تحقيق مصالح كافة الأطراف مستخدماً آليات احترام الآخر والتركيز على المصالح والاحتياجات ووضع معيار موضوعي لتحقيق تلك المصالح والحاجات – إلا أنه في حالات معينة قد يكون الاختيار الصائب هو الأسلوب المتساهل أو الأسلوب المتشدد.

### أشهر أساليب التفاوض :

#### الأسلوب الأول : المساومة

هو الأسلوب الأكثر شيوعاً للتفاوض ويستخدم في كل مناحي الحياة من سن الطفولة المبكرة و يقوم هذا الأسلوب على تقديم كل طرف بالحل الذي يراه و وضعه أمام الأطراف الأخرى في صورة اتفاق جاهز للتبني. و يتمسك كل طرف بالحل الذي تقدم به و يتنازل عنه ليقدم حلاً آخر فقط إن استدعى الأمر.

و يعتمد هذا الأسلوب على كفاءة الاتصال المتحققة من توالي المواقف من الأطراف و الذي يتضح منه للأطراف إمكانية الوصول لاتفاق و قد يؤدي هذا الأسلوب إلى اتفاق مرضي للأطراف إن استطاعوا الوصول بسرعة إلى اتفاق يفوق من وجهات نظرهم البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي لكل منهم.

#### الافتراضات الأساسية لأسلوب المساومة<sup>13</sup>

- تتم إدارة التفاوض وفقاً للمصلحة الذاتية فحسب.
- الدافع الأساسي هو تنافسي / عدائي.
- الموارد المتوفرة محدودة، وتكون المحصلة النهائية صفر.
- لا تؤثر هذه المفاوضات على المستقبل.
- الهدف من المفاوضات هو الفوز بأكبر قدر مما تستطيع، وخاصة أكثر من الجانب الآخر.

#### أنماط الاتصال :

- تقديم مطالب ذات سقف عال ومن ثم التنازل ببطء.
- حاول تحقيق أقصى قدر من المكاسب في حدود النزاع الحالي.
- المبالغة في تقدير قيمة التنازلات التي يتم تقديمها.

<sup>13</sup> تم أخذ المعلومات الواردة في الافتراضات، وأنماط الاتصال، والعيوب في كل أسلوب من ريكس ميتشل "مفاهيم التفاوض الأساسية". (Mitchell, C. R. "The Structure of Negotiations," in his The Structure of International Conflict (New York: St. Martin's Press, 1981)



- استخدام التهديد والمواجهة والحجج والتحدث بقوة.
- إخفاء وتشويه المعلومات.
- التأثير على الناس وعلى العملية من خلال تشويه المقاصد، والموارد، والأهداف.
- حاول مقاومة الإقناع بخصوص القضايا.
- قم بالتركيز على الأهداف الكمية التنافسية بدلا من أهداف العلاقات.

### العيوب :

- يمكن أن يضر بالعلاقات بسبب عدم الثقة والغضب والانهيارات، وتشويه الاتصال.
- يمنع الاستكشاف الإبداعي والمكاسب المشتركة المحتملة.
- غالبا ما يتم المبالغة في تقدير فوائد الإجراءات التنافسية.
- تشجع سياسة حافة الهاوية (مآزق) على أمل تنازل الطرف الآخر.
- قد يقوض التنفيذ (التزام مقابل الامتثال).

### الأسلوب الثاني : التفاوض التعاوني

التفاوض التعاوني هو نقيض التفاوض التنافسي. فيعتبر المفاوض التعاوني أهمية قصوى للعلاقات الشخصية، ويسعى جاهدا لإيجاد أرضية مشتركة والمصالح المشتركة والتفاهم بين الطرفين. ويعتبر هذا النمط هو النمط السليم والذي يستوعب الآخر. ورغم انه لا يعبر عن ضعف إلا إنه يتم اعتباره في الغالب على أنه ضعفا.

وميزة هذا النمط هو أنه يميل إلى التقليل من خطر الجمود وينتج عنه اتفاقيات أسرع وطويلة الأمد. وبالإضافة إلى ذلك، تخرج الأطراف من عملية التفاوض عادة وغرورها سليمة وتميل تصرفاتها لمواصلة العلاقات في المستقبل.

أما بالنسبة لعيوب هذا النمط فتمثل في أن المفاوضين التعاونيين يكون لديهم ميل إلى تجنب المواجهة مما يجعلهم يقدمون الكثير من التنازلات. ويتم أحيانا التخلي عن اتفاق أكثر ملائمة لمجرد هدف التوصل إلى اتفاق.

فعالية الأسلوب التعاوني يعتمد على استعداد كلا الجانبين لتبادل المعلومات بصراحة. وفي حال تم مواجهة مفاوض تعاوني ضد مفاوض تنافسي، فقد يكسب الأخير ميزة غير عادلة من خلال الحصول على المعلومات من المفاوض التعاوني ولكن دون أن يبادلها المعلومات. وبالإضافة إلى ذلك، قد يسيء المفاوض التنافسي تفسير النمط التعاوني باعتباره علامة على الضعف وبالتالي يصعد من مستوى العدوانية. ولذلك، ينبغي على

المفاوض التعاوني فهم التكتيكات التنافسية كي تعطيه التوازن المطلوب في الظروف المناسبة.

### الإفتراضات الأساسية للنمط التعاوني :

- للأطراف مصالح متنوعة ومشاركة.
- يتم تقدير المصالح المشتركة والسعي لتحقيقها.
- يمكن أن تؤدي عملية التفاوض الى كسب كلا الطرفين لشيء ما.
- يتم التحكم في عالم التفاوض عن طريق المصلحة الذاتية المستتيرة.
- يتم الإقرار باعتماد الأطراف على بعضها وتعزيز ذلك.
- هناك توفر محدود للموارد، ولكن يكون من الممكن في العادة توسيعها من خلال التعاون والإبداع.
- الهدف هو التوصل إلى حل يتفق عليه الطرفان ويكون عادلا لجميع الأطراف.

### صور مختلفة للمصالح

مادية	إجرائية	نفسية
مال	المطالبة بسلوك أو تصرف وفقا لقواعد معينة	المشاعر المتبادلة
وقت		كيفية المعاملة
موارد		العلاقات حاليا ومستقبلا

### أنماط الاتصال :

- التكتيكات التعاونية مثل : البيانات الوصفية غير التقييمية، الإفصاح عن البيانات، والتحقق الصادق، والمطالبة برجع الصدى (feed back)، والتصريحات الداعمة، والتنازلات، وقبول المسؤولية.
- العصف الذهني لخيارات جديدة خلاقة لتلبية احتياجات الجميع.
- استخدام تعويضات غير محددة (التعويض بطرق أخرى مقابل التنازل).
- تنازلات متبادلة (تحديد ومحاولة التعامل مع القضايا ذات الأولوية القصوى لكل منها).
- بناء التواصل (ابتكار خيارات جديدة لتلبية الاحتياجات للجانب الآخر).
- تقليل التكاليف التي يتحملها الطرف الآخر من أجل أن يعمل جنبا إلى جنب معك.

### العيوب :

- قد يمارس الضغط على الفرد للقبول بتسوية واستيعاب الآخر من خلال طرق لا تكون ضمن أفضل خياراته / مصالحه.
- يتجنب استراتيجيات المواجهة (التي يمكن أن تكون مفيدة في بعض الأحيان).
- زيادة التعرض للخداع والتلاعب من قبل خصم تنافسي.
- يجعل من الصعب تحديد مستويات محددة من الطموح وأقل الحلول المقبولة.
- تتطلب مهارة كبيرة ومعرفة بالعملية.
- يتطلب ثقة قوية بالتصورات الشخصية فيما يتعلق بمصالح واحتياجات الجانب الآخر.

### مبادئ التفاوض

- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
- تمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- لا تستهن بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
- استمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيديّة.
- أمّن بصدق وعدالة بالقضية التفاوضية.
- توخّ الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفّيتك.
- ابن تحليلاتك و قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ليس على التمنيّات.
- تفاوض من مركز قوة.
- اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- هيئ الطرف الآخر وأعدّه نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
- التزم بهدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- تفاعل دائماً وقابل الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباطة الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

- جدد باستمرار طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- لا تبدأ الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- تحلى بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
- استمتع بالعمل التفاوضي.
- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
- لا تنذع بمظاهر الأمور واحتاط دائما من عكسها.

### القواعد الأساسية للتفاوض

- 1 - فصل المشاكل عن الأشخاص.
- 2 - التركيز على المصالح وليس على المواقف.
  - لا تفاوض على تغيير المواقف.
  - النقاش حول المواقف هو شيء غير فعال.
  - النقاش حول المواقف يعرض العلاقات النامية للخطر.
  - التفاوض على المواقف هو أسوأ ما يكون عندما يكون هناك أطرافا عديدة داخل النزاع.
- 3 - إيجاد خيارات لتحقيق مكاسب متبادلة.
- 4 - البحث عن المعايير الخاصة بالتقييم، افحص واختبر معايير عديدة لكل خيار.
- 5 - معرفة أحسن بديل عليك اختياره إذا لم يتم الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة.
- 6 - حلل قوتك التفاوضية وبدقة.
  - المهارة والمعرفة.
  - علاقات عمل جيدة.
  - بديل أفضل جيد.
  - خيارات جيدة.
  - الشرعية.
  - الالتزام

المفاوض الفعال		
شخصية	فن	علم
↓	↓	↓
خصال	مهارات	معارف
الذكاء الفطري الصبر وسعة الصدر سلامة التصرف السريع اللباقة وروح الدعابة الشخصية الاجتماعية المتفتحة القدرة التعبيرية للأداء والسرعة والدقة الوضوح والصراحة مع النفس كسب واحتواء الغير وآداب المعاملة	التعامل مع الآخرين فن الاستماع والانصات فن الإدراك السليم الحكم والتقدير تخطيط للوقت القدرة على التحليل و تقديم البدائل القدرة على الإقناع القدرة التأثيرية المرونة و الحركة	المعرفة القانونية المعرفة اللغوية المعرفة الاقتصادية المعرفة الفنية المعرفة الكمية

### الشروط اللازمة للمفاوضات الناجحة

- 1 - تحديد الأطراف التي ترغب في المشاركة
- 2 - اعتماد الأطراف على بعضها للوصول إلى حل (نية تحقيق المصالح والمكاسب المشتركة -- < رابع = رابع).
- 3 - الاعداد للتفاوض
- 4 - وسائل التأثير
- 5 - الاتفاق على القضايا وبعض المصالح المشتركة
- 6 - الرغبة في الوصول إلى اتفاقية أو حل
- 7 - عدم وجود عوائق أمام الاتفاق
- 8 - أن تكون القضايا قابلة للتفاوض من قبل المتفاوضين
- 9 - أن يمتلك المشاركون السلطة لاتخاذ القرار

### تمرين تفاوض : الفاكهة العجيبة

أنت تدير شركة عطورات، وجدت نفسك مع نهاية الأسبوع بحاجة ملحة لثمار الفاكهة العجيبة بعد أن اتصلت بك إحدى شركات السياحة وابلغتك أن هناك 10 باصات تقل سواها أجانب ستمر على مؤسستك خلال اليومين المقبلين. إن قشور هذه الثمار تحتوي على مادة حيوية تستخدم لانتاج أغلى العطور الرائج في السوق و أنت متأكد من إمكانية بيعها لهؤلاء السواح. إذا ترددت عن القيام بهذه الصفقة في هذا الوقت بالذات فإن شركتك معرضة للإفلاس بسبب الوضع الاقتصادي الصعب و سوف تجد نفسك مرغما لتسريح 10 موظفين من عملهم. قبل إقفال السوق بوقت قصير حاولت تأمين البضائع، فإذا بك تصل إلى محل "ملك الفواكه" فوجدت لديه 18 ثمرة بسعر دينار للثمرة.

أنت بحاجة لكل الثمار ولديك من المال فقط 15 دينار. الموارد المالية قليلة في هذه الظروف الاقتصادية الصعبة، وأنت تحاول شراء هذه الثمار هذه بأقل سعر ممكن.

### الفاكهة العجيبة :

أنت تملك محل "ملك الفواكه" لبيع الفاكهة العجيبة. لديك 18 ثمرة من نوع الفاكهة العجيبة وسعر المبيع للثمرة الواحدة دينار واحد. إن وضع هذه الثمار هو في حالة نضج كامل بحيث ان بقاءها لليوم التالي قد يعرضها للتلف. أنت اشتريت هذه الثمار بسعر 8 دینارات. وأصبحت خائفا مع نهاية اليوم من عدم بيعها.

### الفاكهة العجيبة :

أنت تدير مستشفى للأطفال وباجة ملحة لثمار الفاكهة العجيبة بسبب توفر المادة الواقية في لب الثمرة لمعالجة بعض الحالات الطارئة والمهددة بالوفاة. بدأت البحث في السوق لشراء هذه الثمرة النادرة الوجود. فإذا بك تصل عند الماء وقبيل الإقفال إلى محل "ملك الفواكه" حيث هذه الثمرة متوفرة.

فوجدت لديه 17 ثمرة معروضة بسعر دينار واحد للثمرة. أنت بحاجة لجميع هذه الثمار. كل ما لديك هو 12 دينار فقط المبلغ المالي محدود، وأنت تحاول تأمين شراء هذه الثمار بأقل سعر ممكن.

### 4.3.2.3. الحوار

الحوار شكل أساسي من أشكال التواصل والتفاعل بين الناس. وهو عملية تواصل تسير في اتجاهين، فهي من جهة تبليغ (كل فريق يبلغ الآخر موقفه ومطالبه) ومن جهة أخرى الحصول على إجابة، هو عمل مرن وطريقة سهلة لدفع الجماعة إلى المشاركة في اتخاذ القرار. والحوار هو اثبات للذات و دعم للآخر. حيث يثبت الشخص المحاور حاجاته واهتماماته وفي الوقت عينه يدعم حاجات واهتمامات الآخرين وذلك بغية الوصول إلى حل يرضي الأطراف جميعاً. التحدّي يكمن في فعل الأمرين معاً.

#### المفهوم و النّصّول

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

#### ما الفرق بين الحوار والجدل ؟

الحوار أوسع دلالة من الجدل " فكل جدل حوار لكن ليس كل حوار جدل " وذلك لأن الجدل فيه منازعة وقوة ومغالبة وخصومة ويعمل على نصرة فكرة وإن كانت باطلة، وهذا ما لا يوجد في الحوار.

#### هل الحوار مناظرة ؟

المناظرة يقصد بها "تردد الكلام بين شخصين بحيث يقصد كل منهما تصحيح قوله وإبطال قول الآخر" ، فهي تقوم على المواجهة والتضاد وتتبع الأخطاء ، وهو ما ليس في الحوار.

#### هل الحوار عملية تفاوضية ؟

نعم فالحوار عملية تفاوضية بين الأطراف لتسوية النزاع حيث يتم استخدامه من قبل المفاوض أو الوسيط ، كما يتميز الحوار بالوسطية والإنصاف عن الجدل والمناظرة.

#### غاية الحوار واهدافه

**غاية الحوار الأساسية :** الحوار نموذج (للتعاون) من قبل المتنازعين لمعرفة الحقيقة و التوصل إليها ، يكشف كل طرف ما خفي على صاحبه منها، و السير بطرق الاستدلال الصحيح للوصول إلى الهدف من الحوار.

### غايات وأهداف الحوار الفرعية

- التعرف على وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة .
- إيجاد حل وسط يرضي الأطراف المتنازعة .
- البحث والتنقيب من أجل الاستقصاء في تنويع الرأي والتصورات المتاحة ، للوصول إلى نتائج أفضل لحل النزاع.

### خصائص الحوار

#### آداب الحوار

- السماحة في الكلام والبعد عن التعصب
- حسن الظن واحترام فكر المفاوض.

#### ضوابط الحوار

- الابتداء من الارضية المشتركة واحترام الخصوصية
- بعد كل جلسة حوار القبول بالنتائج وتحديد نقاط الاتفاق .
- وكضابط تقني : تجنب اللطالة والعمل على الاختصار المفيد والغير مخل .

### شروط الحوار الناجح

- ◀ من حيث المضمون : ضرورة توفر قناعة لدى الطرفين بأهمية الحوار و تحديد الهدف منه.
- ◀ من حيث شكل الحوار : اختيار التوقيت المناسب والمكان المناسب ، البدء بالأمور السهلة ، البشاشة والتلطف ، اختيار الألفاظ المناسبة وتجنب الغموض ، عدم التطويل الممل وعدم التشعب ، الإنصات والتركيز ، عدم المقاطعة ، تجنب الغرور والكبر والاستعلاء ، الإشارة إلى الأخر باحترام وبما يحب من الألقاب ، تجنب تصيد أخطائه ، ومن المهم توثيق نتائج الحوار.

### أساليب الحوار

- أسلوب الشك: هو أسلوب يضع الأفكار والمعلومات موضع التمهيص والاختبار ، واحترام الرأي الأخر وعدم إسقاطه أثناء الحوار .
- أسلوب البدء بالأفكار المشتركة : ويؤكد هذا الأسلوب على ضرورة البدء في الحوار على أرضية مشتركة .
- أسلوب إنهاء الحوار السلبي بالإيجابية والاتفاق : يؤكد هذا الأسلوب على ضرورة التخلص من الحوار السلبي -والعمل على عدم المجازاة في تصعيد مثل هذا الحوار . والعمل على إنهائه وتحويله إلى حوار إيجابي.



### أنواع الحوار السلبي

- 1 - **الحوار العدمي التعجيزي**: و فيه لا يرى أحد طرفي الحوار أو كليهما إلا السلبيات و الأخطاء، حيث يسد الطريق - أمام كل محاولة للنهوض بعملية إنهاء النزاع.
- 2 - **الحوار السلطوي** (اسمع و استجب) يسود في الأسرة عند الأب المتسلط أو الأم المتسلطة أو في المدرسة عند - المعلم أو الأستاذ المتسلط أو في بعض المؤسسات عند المسئول المتسلط، يلغي كيان الطرف الأخر و يعتبره أدنى من أن يدخل معه في عملية حوار.
- 3 - **الحوار السطحي** (لا تقترب من الأعماق فتغرق) يحظر فيه التحدث عن جوهر الموضوع أو القضية مما يؤدي - بطرفي الحوار إلى تسطيح الحوار طلباً للسلامة و تجنب مخاطر العمق.
- 4 - **حوار الطريق المسدود** (لا داعي للحوار فلا نتفق) يعلن من البداية تمسك كل طرف بثوابت مضادة تغلق - الطريق أمام أي حوار، و هو نوع من التعصب الفكري و انحسار مجال الرؤية لدى طرفي الحوار.
- 5 - **الحوار التسفيهي** (كل ما عداي خطأ) نجد في هذا النوع من الحوار إصرار أحد طرفي الحوار على أن لا يرى - شيئاً غير رأيه. و هذا النوع يجمع كل سيئات الحوار السلطوي و حوار الطريق المسدود.
- 6 - **الحوار المعاكس** (عكسك دائماً) فعندما يتجه الأول - يمينياً يتجه الأخر يساراً و العكس بالعكس، و ذلك كمحاولة لإثبات الذات و التمييز والاختلاف و لو كان ذلك على حساب جوهر الموضوع.

### الفرق بين التفاوض والحوار

الحوار	التفاوض
عملية أعمّ و أشمل.	جزء من الحوار.
أسلوب مكاشفة و مصارحة و تعريف بما لدى طرف ما.	اسلوب مناقشة او مساومة لتحقيق مكاسب.
ليس شرطاً فيه التوصل الى اتفاقات محددة.	يذهب اليه الطرفان بهدف التوصل الى اتفاقات.
لا يشترط مدى زمني.	يضع مسبقاً خطط زمنية ممرحلة.
ليس فيه مكاسب أو تنازلات ، بل هو تفاعل معرفي فيه عرض للرأي وطلب لاستيضاح الرأي الآخر دون شرط التوصل إلى نتيجة مشتركة ، بل ربّما يحدث تآثر وتأثير متبادلان دون إقرار بذلك من الطرفين.	ينطلق من معرفة مسبقّة بما يريد الآخر، لكن في إطار المحادثات التي تستهدف لاحقاً الحصول على مكاسب في جانب مقابل تنازلاتٍ في جانب آخر.
يقوم به أفراد ومؤسسات، وليست الحكومات والدول	يقوم به الفرد والجماعة والمؤسسات وكذلك الدول.
ليس فيه صفقات بقدر ما هو تقارب وسعي نحو الحلول	في احيان متعددة ينتهي بصفقات

### معوقات الحوار

- اللغة المقولبة و المواقف المعلّبة
- الأحكام المسبقة
- التعميم الخاطيء
- الآخر هو عدوّ و ليس شريك
- ربحه خسارة لي و ربحي خسارة له
- المزايدة في الوطنيّة، اتّهام الآخر بالخيانة (التخوين-التكفير...)
- النّضال لتأمين المكاسب للفرد أو للجماعة لا للوطن

- التّصّلّب في المواقف بهدف المكابرة أمام الرّأي العام
- تسلّط الانفعال و العاطفة على الحوار
- استهداف الشّخص المحاور بذاته و اهانتته شخصيّاً
- نقل السّجال الى طاولة الحوار بدل البحث عن حلول للنّزاع
- ذهنيّة التّحدّي و لّي الذّراع (طريقة مشوّهة لإثبات الذات)

### و لكي يكون الحوار بناء اتّبع النّصائح التالية:

- خطّط للحوار
- اختر مكانا آمنا
- حدد الموعد المناسب
- كن حازما مع الموضوع و ليّنا مع الشّخص
- عبّر عن مشاعرك و قناعاتك الخاصّة
- كن صادقا عند كلامك عمّا تفضّله
- كن مستعدّا للاستماع
- اقبل المواجهة السّلميّة كجزء طبيعي من الحياة
- كن مستعدّا لأن تواجه كاستعدادك لأن تواجه

## الحوار و السّجال

الحوار	السّجال
- الافتراض أن لدى الآخر جزء من الجواب يمكن من صنع الحل - تعاوني أي يعمل المشاركون سويا للوصول إلى فهم مشترك - الإصغاء و التركيز لفهم المعنى و الوصول إلى اتفاق - إعادة فحص جميع المواقف للتوصل إلى أرضية مشتركة - قول : (الحوار هو أن تعتبر ان رأيك صحيح يحتمل الخطأ و أن رأي الآخر خطأ يحتمل الصحة)	- افتراض وجود جواب واحد صحيح وأنت تملكه - هجومي أي يحاول المشاركون إثبات عدم صحة رأي الآخر (هدفه التحدي و المشاكسة) - التركيز على الربح الشخصي / الفئوي - الإصغاء لـ اجل الرد والمجادلة بحجج مضادة - نقد موقف الطرف الاخر لمجرد النقد

### شروط الحوار الجيد:

- تحديد الهدف من وراء الهدف.
- التركيز على الموضوع.
- الموضوعية في الحوار.
- التنوع في استخدام مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي والإنصات.
- المعرفة الجيدة بين طرفي الحوار وبالأنخص معرفة المرسل للمستقبل.
- توفر الاهتمام والاحترام لآراء الطرف الآخر.
- الإعادة والتكرار.
- استخدام المجاملات.
- الوضوح.

### كيف تعد نفسك لإجراء الحوار:

- 1 - الإعداد الجيد لموضوع الحوار فهو خير مصادر الثقة (ما هو الموضوع الذي سنتحدث فيه؟ إلى من سوف نتحدث؟ كيف ستتحدث؟ كيف تستطيع أن تتأكد أنك أرسلت فكرتك بشكل واضح ومفهوم؟ كيف ستقيس مدى اقتناع من أمامك بحديثك؟ كما يجب التأكد من فهمك للموضوع الذي سوف نتحدث فيه وأن تكون حلك بكل جوانبه).
- 2 - تكوين فكرة مسبقة عن الشخص الذي ستتحدث إليه (من هو الشخص الذي ستتحدث إليه؟ ما هي ثقافته - لغته - تعليمه - خلفياته - اهتماماته؟ هل تستطيع أن تفرق بين تكوين فكرة مسبقة وتكوين رأى مسبق؟)
- 3 - تجهيز مواد مساعدة تدعم حديثك مثل (خريطة ، إحصائيات ، صور فوتوغرافية ...)
- 4 - الاسترخاء الذهني (تأكد أنك لو نجحت في الانتهاء من الخطوات من 1 إلى 3 ستتمكن من الاسترخاء ذهنيًا).
- 5 - الاسترخاء العضلي (تأكد أنك لو نجحت في الانتهاء من الخطوة 4 ستتمكن من الاسترخاء عضليًا).

4

التيسير

يمثل التيسير آلية نموذجية لإدارة العلاقة بين أطراف مختلفة من أجل العمل المشترك و التعاون لمواجهة أيّ وضعيّة مستجدة. يستوعب التيسير جملة من الآليات و التقنيات المميّزة عن الطرق الأخرى و يتميّز عليها بالمرونة و الدور الأهم للأطراف المشاركة في الحوار.

### 1.4. ماهية عملية التيسير

#### تعريف التيسير؟

التيسير هي طريقة للقيادة دون فرض السلطة فإن وظيفة الميسر هي ان يجعل أعضاء المجموعة يتحملون المسؤولية لمناقشة مسألة ويتفقوا عليها او على اقل تقدير يصلوا الى فهم مشترك للمسألة ومواقفهم ومصالحهم المرتبطة بها.

#### مهام الميسر الاساسية؟

- ◀ يساعد المجموعة أن تتعرف على الهدف العام بالإضافة إلى الأهداف المحددة
- ◀ يساعد المجموعة على تحديد إحتياجاتها
- ◀ قيادة مناقشات المجموعة للتأكد من أنها لا تخرج عن الموضوع
- ◀ مساعدة المجموعة على إتخاذ قرارات تعكس آراء جميع وجهات النظر المختلفة
- ◀ مساعدة المجموعة على التواصل بفعالية
- ◀ توفير التغذية العكسية حتى تستطيع أطراف الحوار أن يقيموا تقدمهم

#### مبادئ عمل الميسر؟

إن الميسرون يؤمنون أن اثنان أفضل من واحد.

1. البشر أذكاء، قادرين ويريدون أن يفعلوا الصواب
2. القرارات التي تتخذها مجموعة من الناس أفضل من القرار الذي يتخذه الفرد بمفرده
3. إن كل الآراء متساوية في القيمة بغض النظر عن مكانة الشخص أو درجته الوظيفية
4. إن الأفراد يلتزمون أكثر بالأفكار والخطط التي ساهموا في وضعها
5. إن المجموعات لديها القدرة على إدارة النزاع والسلوكيات والعلاقات المختلفة إن تم تزويدها بالأدوات والتدريب المناسب

### المبادئ الاساسية للميسر:

- **الموضوعية** أي ان كل عمل الميسر يقوم على ما تطرحه و تريده الأطراف بأمانة و إخلاص و ليس ان يفرض افكاره الخاصة و رغباته
- **الحيادية و عدم التحيز** أي انه وسيلة عاقلة هادفة لتقوية الحوار و الاتصال و ليس للانحياز الصريح او المبطن لهذا الطرف دون ذلك. التحيز مهما كان يخرب عمل الميسر القائم على الحوار الفعال
- **السرية** أي ان ما نسمعه و نراه من افكار و سلوكيات من قبل الأطراف لا يتم تداولها مع آخرين بدون اتفاق الجميع خطيا على نشر ذلك
- **الشفافية** أي ان الميسر لا يخفي اهدافه من الحوار التي يصبغها مما يريده الأطراف. لا يخفي طرق عمله امامهم
- **الانفتاح** أي ان الميسر منفتح لسماع كل الآراء و الافكار و المشاعر مهما اختلفت عن ما يضمه. كما يشجع الاعتراف بالاختلاف كخاصية اساسية من خصائص عمله و الرغبة الصادقة في فهم الاخرين هو قيمة كبرى من قيم عمل الميسر
- **الاحترام** أي انه حتى وان اختلف الميسر كل الاختلاف مع الاخرين فانه يبقى يحترمهم كبشر و ناس لهم قيمتهم كبشر مثل ما له من قيمة. الاختلاف لا يخرب الاحترام بل يعمقه.

### الفرق بين العملية و المحتوى:

يكون الاهتمام الاساسي للميسر مركزا على عملية و مسار الحوار و ليس محتوى النقاش. هناك بُعدان لأى تفاعل بشري وهما:

- العملية (كيف)
- المحتوى (ماذا)

**المحتوى** هو الموضوع الذى تتم مناقشته و يتم التعبير عنه بالكلمات و لذلك فإن المحتوى عادة ما يكون واضحا للكل و يشغل اهتمام الأطراف أما العملية فإنها تتعامل مع الطريقة أو الكيفية التي تدار بها المناقشة. **العملية** تتضمن نمط التفاعلات بين الأطراف و ديناميكيات المجموعة و الجو العام. فالعملية على عكس المحتوى عادة ما تكون غير واضحة و أصعب في التحديد. و في أغلب المناقشات يكون هذا البعد غير ملاحظ و عادة ما يتم تجاهله لأن معظم التركيز يكون على المحتوى.



إن دور الميسر الأساسي هو إدارة العملية مع ترك المحتوى للمشاركين

المحتوى	العملية
ماذا نناقش	كيف نناقش
مواضيع المناقشة	الطرق و الأساليب
المسألة و تفاصيل الحل	كيفية صيانة و تحسين العلاقات
المشاكل التي يتم حلها	الأدوات المستخدمة في حل المشاكل
القرار الذي سيتم اتخاذه	القواعد و الأسس للوصول للقرار
الأهداف	الجو العام للحوار

## 2.4. مهارات وتقنيات التيسير

### الحيادية:

إن مهمتك أن تقوم بالتركيز على العملية دون عرض رأيك فى المحتوى (الموضوع الذى يتم مناقشته). يجب أن تستخدم أسئلة وتقدم إقتراحات تساعد الأطراف على التفكير ولكن لا يجب عليك أبداً أن تفرض رأيك.

### الإنصات للمتحدث باهتمام:

انظر للمتحدث وقم بإعادة صياغة ما يقول للتأكد من فهمك. يجب أن تحافظ على التواصل البصري مع المتحدث عند إعادة صياغة ما قاله وعند تلخيص الأفكار. استخدم التواصل البصري حتى تخبر شخص ما أنه يمكنه الحديث ولتشجيع الشخصيات التي لا تتحدث كثيراً في الجلسة على المشاركة.

### إعادة صياغة المضمون للتوضيح:

يتضمن هذا أن تقوم بتكرار ما قاله المشاركون حتى يتأكدوا أنك تستمع اليهم وحتى يسمع الآخرون ما قد قيل مرة أخرى ولتوضيح الأفكار الأساسية. إن هذا يدل على تركيز المستمع ويساعد على التأكد من الفهم. أمثلة على ذلك تتضمن:

هل تقصد أن تقول ....؟

اما اذا فهمت فإنك تقول ....

هل تعنى ...؟

### عدم الأخذ برأى واحد فقط:

لا تقم فقط بتسجيل أفكار المتكلمين ولكن اعط فرصة لبقية المجموعة أن يشاركوا بأرائكهم والبناء على آراء الآخرين للتأكد من أن الأفكار تمثل أفكار المجموعة معاً. إن هذا يُدعم الإتفاق والإلتزام. مثال على ذلك:

« هانى، ما الذى تحب أن تضيفه على تعليقات سامي؟

### عدم الخروج عن الموضوع:

قم بتحديد إطارات زمنية للمناقشة

### قبول وإعطاء التغذية العكسية:

في أوقات محددة قم بتقييم الوضع مع المجموعة لتحديد إن كان هناك احتياج لأى تعديلات (هل هناك تقدم؟ ماذا نستطيع أن نفعل حتى نكون فعالين؟)

### إختبار الفرضيات المطروحة:

يجب عليك أن تقوم بطرح و عرض الفرضيات التي على أساسها يفكر الأطراف حتى

تكون مفهومة لدى الجميع. ربما يجب أن تتحدى هذه الفرضيات قبل المضي في المناقشة.

مثال على ذلك يمكن أن يكون كالتالي:

« ما هو الأساس الذي به تحكم أن فكرة هي ضيقة الأفق؟

### القدرة على جمع الأفكار:

يجب عليك أن تقوم بفحص الأفكار الجديدة والقرارات النهائية التي توصلت إليها المجموعة.

قم بكتابة ملخصات واضحة ودقيقة على مرأى الجميع. ويجب ان تكون النقاط مختصرة وواضحة وشاملة وأن تعكس دائماً ما قاله المشاركون وليس

تفسيرك لما قالوه.

### التلخيص بوضوح:

إن الميسر الفعال يستمع بأنني لكل ما يقال ثم يقوم بتقديم ملخصات في أوقات محددة. قم بالتلخيص حينما تجد أن المناقشة يمكن أن تصل

لطريق مسدود أو عندما تريد أن تنهى مناقشة.

في ما يلي لائحة بمهارات وأساليب فعالة لتيسير الحوار:

**أ) أساليب توجيه مسار الحوار**

1. أضع أهدافا فعالة لوصف النتيجة المرجوة من الاجتماع
2. أصمم برنامج عمل يوجّه المجموعة نحو النتائج المرجوة من الاجتماع
3. أساعد المجموعة على إظهار الطاقة الخلاقية والمشاركة الفعالة
4. أتصرف بتجرد وأعطي رأيي في المضمون عندما يكون ذلك مناسباً فقط
5. أسهل النقاش بشكل يشجع على تبادل الأفكار وينتج معلومات مفيدة ويحافظ على قدرة المجموعة على التركيز والبقاء على الهدف.

**ب) أساليب سهولة التواصل**

6. تستمع بشكل يشجع المتكلم ويؤكد تلقياً لكلماته
7. تكشف عن المنطق والعواطف التي تتأسس عليها هموم أو تأكيدات المتكلم
8. تقيّم معنى لغة الجسد والتواصل غير اللفظي
9. تساعد الآخرين على فهم ما يقصده المتكلم ومنطقه وعواطفه ونواياه
10. تسجل أفكار المتكلم بشكل واضح على "ذاكرة المجموعة"

**ج) أساليب بناء الاتفاق أو الإجماع**

11. أبنى جواً من الانفتاح والأخوة والتعاون
12. أحدد وأشدد على مناطق الاتفاق

13. أساعد المجموعة على التّجاوز بنجاح لمواقف استراتيجية متعددة

14. أساعد المجموعة على بناء تسلسل مناسب للاتفاقات (كالاتفاق مثلاً على تحديد المشاكل قبل محاولة التّوصل إلى حل)

15. أستعمل عدة مهارات من أجل التّوصل للإجماع

#### د) أساليب حل النزاع

16. أحمي الأشخاص وأفكارهم من التّهجم عليهم

17. أتعامل مع السلوك المشاكس والصعب بأسلوب حازم واحترام

18. أشرك المتنازعين في عملية حل النزاع والمصالحة

19. أفصل بين الأمور المطروحة والمواقف والمصالح

20. أبتكر إجراءات لبناء الثقة وأفاوض للتّوصل إلى اتفاقات أولية

#### ه) أساليب تحويل القدرات

21. أشرك المجموعة بتحمل المسؤولية لإنجاح الاجتماع

22. أشرح الطريقة التعاونية بشكلٍ يعزز الثقة بالطرق التعاونية لاتخاذ القرار

23. أستشهد بمحطات النقاش لتوعية المجموعة وتعزيز قدرة أفرادها على الاستيعاب ودعم مهاراتهم

24. أقدم نموذجاً من التصرّف يعزز الرغبة بإتباعه

25. أقدم رجع الصدى (feed-back) البناء و الإيجابي بشكلٍ يثير الوعي الذاتي والرغبة في القيام بالتجارب والمجازفة

### 3.4. مهارات طرح الأسئلة أثناء التيسير

إن مهارة طرح الأسئلة تعتبر المهارة الأساسية لأي ميسر فإن الأسئلة تشجع على المشاركة ففي بعض الأحيان يمكنك كميسر حيادي أن تطرح وجهات نظرك في صورة أسئلة. الأسئلة تستخدم للحصول على تغذية عكسية من المشاركين لتقييم الوضع.

#### طرح الأسئلة

إن الأسئلة من أهم الأدوات التي في حوزتك كميسر وذلك لأنها:

- تمتحن الإفتراضات
- تدعو الأطراف للمشاركة بما عندهم
- تجمع المعلومات
- تستخدم لفحص النقاط الخفية
- تساعدك على التوصل لجذور الأمور

#### طرح السؤال الصحيح في الوقت المناسب

اختر النوع المناسب من الأسئلة وقم بصياغته بالأسلوب الذي سيعطى أفضل رد فعل ثم قم بتوجيهه للشخص المناسب. من بعض استخدامات الاسئلة بصيغة طرح معين نذكر التالي:

فأفعل الآتي ...	إن أنت تريد ...
وجه السؤال للمجموعة كلها	إستثارة فكر المشاركين
قم بطرح سؤال مثل "من منكم واجهته مشكلة مثل هذه من قبل؟"	أن يتجاوب المشاركين طواعية أو أنك تريد أن تتجنب سؤال شخص محدد
وجه السؤال لهذا الشخص "في رأيك يا هشام كيف يمكننا تناول هذا الموضوع"	إستثارة فكر شخص محدد ليفكر ويستجيب
قم بتوجيه السؤال لهذا الشخص "أنت لديك خبرة واسعة في هذا المجال هل يمكنك أن تشاركنا وجهة نظرك؟"	أن تستفيد من خبرات شخص معين في المجموعة

### كيفية توجيه الأسئلة:

- فكر بالأسئلة التي يمكن أن تتعرض لها من قبل المستفيدين وحضر اجابتك عنها.
- تعامل مع كل سؤال باهتمام.
- اجب على السؤال في اطار الموضوع.
- تعامل مع الأسئلة الموجهة لك بدون حساسية أو بطريقة دفاعية .
- استخدام وسيلة ايضاح اذا كان هذا مفيد.
- يجب أن يكون هناك هدف الأسئلة التوصل إلى معرفة واتفاق وليس التدخل في المواضيع الشخصية .
- من المهم عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق وتوتر الطرف الآخر .
- يجب أن تساعد الأسئلة الطرفين ، ولا تستخدم للمناورة .
- ينبغي أن تهدف الأسئلة نحو إقامة جو من التعاون بتحفيز الطرف الآخر على الرد بصراحة .
- الحرص على ألا تكون الأسئلة خادعة أو مراوغة أو مخجلة أو عديمة القيمة .
- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للموقف .
- كذلك تكون الأسئلة مناسبة لشخصية الطرف الآخر واستعداداته العامة .
- يجب أن يكون الغرض من الأسئلة هو تحقيق هدف وليس مجرد الحصول على رد .
- ضرورة وجود ارتباط بين الأسئلة .

### القدرة على التعامل مع إجابات الأسئلة

يجب عليك تعزيز الإجابات الصحيحة ولكن حذري فيجب ألا يتعارض ذلك مع وضعك الحيادي. قم بمدح مجهودات الكل في الإجابة دون النظر للمحتوى. بعض ردود الأفعال التي يمكن بها أن تواجه الإجابات الخاطئة وتشمل:

- ◀ " أستطيع أن أرى كيف توصلت لهذا"
- ◀ " هذه نقطة مثيرة للانتباه، من أيضاً لديه فكرة"
- ◀ " أنت على الطريق الصحيح هل لديك أفكار أخرى"

### التفاعل مع الأسئلة

- إن سألك أحد المشاركين سؤال عن المحتوى أو طلب منك مباشرة المشاركة برأيك الشخصي فستجد لديك 3 خيارات:
- ◀ تقوم بإعادة توجيه السؤال لشخص ترى أن لديه الإجابة أو تعيد توجيه السؤال للمجموعة ككل.
  - ◀ لا تقم بالإجابة عن الأسئلة التي لا يستطيع أحد في المجموعة الإجابة عنها وتتعهد بأنك سترجع للمجموعة بإجابة لاحقاً.
  - ◀ كملجأ أخير تقوم بالإجابة عن السؤال بنفسك فقط إن كنت أنت الشخص الوحيد الذي لديه الإجابة.

## 4.4. مراحل الوصول الى اتفاق

### المرحلة الاولى: التحليل المشترك للنزاع

عند وجود خلاف حول مسألة او مشكلة معينة فأى مواجهة وجهاً لوجه، تعني وجود قدر معين من التوتر. وهذا التوتر من الممكن أن يكون قوة مدمرة في الحوار الخاص بحل النزاع. لهذا فإنه من الضروري التخطيط وبعناية للمسار بحيث تُساعد الأطراف في خلق مواجهة ذات سمة تعاونية فيما بينهم. تُعتبر المراحل التالية هي بمثابة خطوات على درجة عالية من الفعالية خصوصاً إذا تم تكرارها مرات عديدة في سبيل حل مُشكلة مُعقدة.

### أ. التركيز على المشكلة أكثر من الحل

#### التقنيات المستخدمة:

- ◀ رحلات ميدانية.
- ◀ سماع القصص.
- ◀ إجراء مُقابلات.
- ◀ جمع المعلومات.

### ب. تعريف وتحديد المشكلة: أين تقع بالضبط المشكلة؟

المقصود هنا أن تصل المجموعة لاتفاق حول عرض وطرح المشكلة.

#### التقنيات المستخدمة:

- ◀ هل هذه هي المشكلة/ أم لا؟
- ◀ رسم تخطيطي.
- ◀ طلب مساعدة الخبراء.
- ◀ التجربة.

ج. تطوير "البدائل": أن تعمل المجموعة من خلال رؤية معينة ومبادئ مشتركة.

#### التقنيات المستخدمة:

- ◀ استحداث رؤية مستقبلية.
- ◀ طلب مساعدة الخبراء.
- ◀ وضع قواعد العمل و المبادئ المتفق عليها.

د. إيجاد الخيار: تطوير قائمة عريضة من الحلول الممكنة للمشكلة.

#### التقنيات المستخدمة:

- ◀ عصف ذهني.
- ◀ لوحة التسجيل.
- ◀ ما الذي عمله الآخرون في مثل هذه الحالة؟
- ◀ خرائط فارغة.

### المرحلة الثانية: الوصول الى حل او اتفاق مشترك

#### أ- تطوير المعايير:

يوجد هناك ثلاثة أنواع من المعايير الخاصة بصنع القرار والتي يُمكن استخدامها:

- ◀ معيار فني: ما هو أفضل حل من الناحية الفنية ؟
- ◀ معيار سياسي: ما هو الحل الذي سيُرضي مُعظم اللأطراف؟
- ◀ معيار القيم: ما هو الأصح بالنسبة للقيم التي أحملها؟

#### التقنيات المستخدمة:

- ◀ عصف ذهني.
- ◀ طلب مساعدة الخبراء.
- ◀ دراسة حالات مماثلة.



### ب- تقييم الخيارات:

تهدف إلى تقييم الخيارات تبعاً للمعايير المختارة. وستكون المجموعة مسلّمة بعدالة التقييم. لهذا فإنه من المهم الأخذ في الاعتبار وسائل عديدة في عملية التقييم ومنها:

- ◀ التجميع والتصنيف.
- ◀ المحاسن والعيوب.
- ◀ ما الذي أحبه أو أكرهه حول...؟
- ◀ لوحة تسجيل المعايير.
- ◀ قيّم ما الذي عمله الآخرون.
- ◀ طلب مساعدة الخبراء.
- ◀ بناء خريطة للمشاركة.

### ج- الوصول الى القرار التمهيدي:

يتم تحديد ما هي القرارات الممكن اتخاذها؟

### التقنيات المستخدمة:

- ◀ الربح / الربح (أن يحقق الجميع أهدافا)
- ◀ استفتاء استطلاعي. (استطلاع آراء الأطراف)
- ◀ بناء اتفاقية.
- ◀ بناء وحذف. (مسودة اتفاق)
- ◀ نص واحد. (توحيد القرارات)

## المرحلة الثالثة: تطبيق الاتفاق ومتابعة تنفيذه

### أ- وضع وصياغة الاتفاق:

هي عملية تكامل الخيارات المختلفة في مجموعة قرارات واحدة.

#### التقنيات المستخدمة:

- ◀ الاتفاق على الأسس.
- ◀ بناء الخطوط العريضة.

### ب- الاتفاق على التطبيق:

يجب تضمين كل القرارات التمهيديّة ضمن خطة مصممة و أن يُصادق عليها للتطبيق.

#### التقنيات المستخدمة:

- ◀ وضع المخطط.
- ◀ التحقق من المصادر المساعدة على التطبيق.
- ◀ خلق اتفاقية مكتوبة.
- ◀ وضع جدول زمني.
- ◀ ايجاد آليات تبادل الثقة: متبادلة و متزامنة.

## 5.4. المهارات الأساسية والمهارات الخاصة في التيسير

### المهارات الاساسية العامة

هناك مهارات عامة اساسية لابد للميسرين ان يتمتعوا بها مثل القدرة على التواصل مع الناس و وضع اهداف الاجتماعات، تنظيم التخطيط للورش والمجموعات، التفكير بكيفية تنفيذ الاجتماعات من حيث الطريقة والاليات، طرح الاسئلة الحوارية، تشجيع الحوار المشترك بين افراد المجموعة الخ.

### 1) القدرة على التواصل الواعي

1 - القدرة على التواصل مع الناس صفة عامة اساسية للميسرين. من المهم جدا ان نكون اناس منفتحين. يجب ان نتقن الاستماع الجيد للناس في سبيل فهم ما يريدون. و التأكيد من أن مقاصدهم و مقاصدنا مفهومة بوضوح و بالمعنى الصحيح المطروح فيها. اي ان نفهم بوضوح ما يريدون قوله، و أن يفهموا هم ما

نريد قوله.

2 - ينبغي لنا كميسرين ان يكون لدينا هدف و استراتيجية لما نريد ان نقوم بتيسيره من اجتماعات. ومن المهم ان يكون الهدف باق في ذهننا وان لا نتشتت عنه. وعلينا ان نكون واعين بأشكال اتخاذ القرارات من قبل الأطراف المختلفة. وان نعمل في الاجتماعات بوعي لضغط الوقت. وعلينا ان نجعل الأطراف المتحاوره تعلم ان الحوار الجيد لا يعني بالضرورة ان نفوز وان نهزم الطرف الأخر بحجج مختلفة بل يعني المساعدة على تقوية فهم الناس لأنفسهم ولبعضهم البعض.

### (2) التخطيط

- 1 - الاتفاق مسبقا بين الميسيران (في حال و جود اثنان أو أكثر) على كيفية تخطيط الاجتماع اللذان يريدان تيسيره وكيفية تنفيذه. من المهم الاتفاق على الأدوار المشتركة وكيف يمكن للميسران أن يكملا بعضهما البعض. ربما يقوم أحدهما بالكتابة والاخر في طرح الاسئلة وتحريك الحوار ثم تبادل الدور بالعكس. الميسرون الكفاء يقدمون الدعم المشترك لبعضهم البعض في كل الأحوال.
- 2 - تنفيذ المقابلات والاتصالات المسبقة مع أفراد المجموعة المراد تسهيل اجتماعها ولقاءها لغرض معرفة حاجات افراد المجموعة وتوقعاتهم من الاجتماع ومن طريقة التيسير والاتفاق النهائي على جدول اعمال الاجتماع.
- 3 - تحضير المواد المتعلقة بالاجتماع ولاسيما البيانات التي يريدان توزيعها للمجموعة.
- 4 - كتابة مخطط سير تنفيذ التيسير خطوة خطوة
- 5 - تهيئة التقييم الخاص بالتيسير
- 6 - التأكد من وجود قاعة مريحة بحيث يمكن للجميع ان يروا بعضهم البعض وليس بطريقة تلاميذ المدارس
- 7 - التأكد من وجود المستلزمات الضرورية للتيسير وعمل المجموعة

### (3) التنفيذ

- 1 - في البدء الترحيب بحرارة وببشاشة وطيبة نفس
- 2 - التعريف بالنفس والطلب من أفراد المجموعة التعريف بأنفسهم
- 3 - اذا كانت الورشة طويلة الامد لمدة يوم او اكثر فان هناك ضرورة ان يتم تحضير تمرين خفيف قصير لكسر الجمود من البداية
- 4 - شرح جدول الاعمال للمشاركين بوضوح والتأكد من وجود فهم مشترك لذلك
- 5 - شرح دورنا كميسرين محايدين غير متحيزين لأي شخص واننا لا نطمح لاعطاء دروس بل نسعى لمساعدتهم. نركز على العملية وليس المضمون

واننا منفتحين على الجميع ونعاملهم بمساواة تامة

- 6 - التركيز على الاشارة الى هدف وجود المجموعة وعملها، اي ماذا تريد المجموعة ان تحقق من تواجدها معا في هذه اللحظة. يجب على الميسر ان يشير الى هذا الهدف في بداية انعقاد اجتماع المجموعة. يجب التأكد من أن المجموعة متفقة على هذا الهدف.
- 7 - الطلب من المجموعة فيما كانوا يريدون تحديد قواعد اساسية معينة لتنظيم المحادثات فيما بينهم و ما هي هذه القواعد. يجب كتابة هذه القواعد والتثبت فيما كانوا متفقين عليها.
- 8 - طرح كيفية الوصول الى الهدف في الاجتماع، اي ماهي الطرق التي سيتبعها التيسير لتسهيل عمل الاجتماع والوصول للهدف.
- 9 - طرح الاسئلة التي تؤدي الى خلق الحوار والتفكير وليس الجمود.
- 10 - تنفيذ الحوار حسب الاليات المتفق عليها وباستخدام تقنيات التسهيل الحوارية المختلفة من استماع فعال و اعادة صياغة و ربط و تلخيص.
- 11 - التقييد التام بطريقة تيسير الحوار وعدم الهيمنة أو تقديم المحاضرات بل تنفيذ جدول الأعمال نقطة نقطة عبر التيسير والأسئلة والاشارة بوضوح في حال عدم التطرق الى نقطة معينة والأسباب وراء المواقف المختلفة.
- 12 - الحوار للاتفاق على الخطوة التالية بعد الاجتماع
- 13 - التقييم

### المهارات الاساسية الخاصة

من أهم المهارات الأساسية الخاصة التي يتمتع بها الميسرون الكفاء يمكن الاشارة الى القدرة على بناء الثقة بين المشاركين، الاستماع الفعال، صياغة الطروحات واعادة صياغتها بصورة ايجابية، الربط بين الأفكار المطروحة والآراء والمشاعر و تلخيص ما يتم تناوله بين أفراد المجموعة.

#### 1) بناء الثقة وتقوية العلاقات

العلاقة المشتركة والثقة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لقيادتنا للاجتماعات. ان قيادة الاجتماعات هي صفة أساسية من صفات القيادة عموما. وكقائدين من المهم ان نكون حقا جديرين بالثقة لدى المشاركين أي أولئك الناس الذين نقودهم في الاجتماع. كل الناس يهتمون بمسألة الثقة. فان للثقة والتعاون الأثر الكبير في تحسين العلاقة وكذلك المساهمة في زيادة الفهم العام المشترك وكذلك تسهيل آليات وخلق مقدمات العمل الجماعي. الثقة المشتركة تخلق مصالح مشتركة أكثر مما يمكن ان يحققه الفرد لوحده.

علينا دوما أن نكون منفتحين وأن لا نعتبر الأشياء جامدة. في العالم الحقيقي دائماً هناك شيء يظهر في الطريق ليغير او يعدل فهمنا للأمر. العلاقات والمصالح بين الناس لا تنتهي. ويمكننا دوما أن نستكشف هذه المصالح المشتركة والعلاقات المتبادلة عن طريق الحوار وتسهيل الفهم

المشترك. يجب أن نعمل بدقة وموضوعية للتشجيع على اقامة الثقة بين مختلف الأطراف. انه من السهل فقدان الثقة لكن ليس من السهل استعادتها.

إذا قمنا بتطوير علاقة ايجابية مع المشاركين في الاجتماعات مبنية على الثقة فان بإمكاننا ان نحقق أشياء مشتركة معهم لا نتمكن عادة من تحقيقها حين لا تتوفر هذه الثقة.

القاعدة الأساسية الأولى هنا أن الثقة يجب أن تخلق من بداية قيامنا أمام المشاركين لتسهيل اجتماعاتهم. فما يحدث في البداية له علاقة مباشرة بما يحدث لاحقا.

القاعدة الأساسية الثانية من قواعد بناء الثقة هي التزامنا الكامل والصادق بمبدأ عدم الانحياز لطرف معين. ويتوضح هذا المبدأ أكثر في سياق استماعنا للجميع بنفس الروح المنفتحة. ويتوضح ايضا في سياق صياغتنا واعادة صياغتنا لما يتم طرحه من قبل المشاركين.

القاعدة الثالثة أن هناك دوما مجال لتكوين الثقة عندما يلتقي الأشخاص وجها لوجه أكثر مما لو لم يلتقوا.

### (2) الاستماع الفعال

التحدث والاستماع لغة الاتصال الايجابي البناء لا يتحققان بالضرورة في نفس الوقت. بالعكس، الحديث في نفس الوقت لأكثر من شخص يفقد غالبا فرص الانصات العميق. كلنا يريد ان يطرح وجهة نظره ليسمعها الآخر ويفهمها كما نريد ويعطيها حق قدرها كما نأمل وربما يقبل بها كما نطمح. عندما يتحدث شخص ما نتيجة لغضب، احباط، حزن، مرارة فمن المفضل جدا الانصات بطريقة شفافة. غالبا ما تكون العملية ليست بالسهلة بل بالعكس شاقة نوعا ما. ولكنها جديرة بأن تعطى الاهتمام المطلوب لأنها غالبا ما تكون مفتاح التسويات والتراضي والتصالح.

يخفي الناس أحيانا بوعي أو بدون وعي احتياجاتهم ومشاعرهم ومصالحهم وقيمهم تحت طروحات مختلفة أو مسميات متنوعة تصعب معها عملية الفهم المتبادل. الاصغاء العميق والسعي الجاد لفهم الآخر ووضع الانسان لنفسه مكان الآخريين للغوص في معرفة احتياجات الآخر ومشاكله وطموحاته ومخاوفه وقيمه يسهل كثيرا تسوية النزاعات.

يبين الجدول التالي نوعا من أساليب الاستماع الفعال المهمة التي تؤدي الى خلق أسس المحادثة الإيجابية.

### المستمع الفعال

يستمتع بدون لوم او انتقاد او الدخول في دفاع عن نفسه. بل يقوم بعكس ما يشعر به الآخر بالقول:  
انت تشعر أنه...  
انت تحس أنه ...  
انت تتمنى أنه ....  
أو يسأل: كيف تشعر، كيف ترى، كيف تتمنى الخ.

أنت تلاحظ أنه... حينما يقوم هذا... فإنه يحصل ذلك...  
وانت ترى أنه متى فعل هكذا فإنه يحصل كذا...

أنت تشعر بحاجة إلى...  
أنت تستند على قيمك وهي...  
أنت ترغب ب...  
أنت تخاف من...  
أنت تريد أن تحقق...

أنت تطالب ب...لأنه...استنادا على....وتأمل أن يتم تحقيق ذلك....

### (3) صياغة وإعادة صياغة التصريحات و الأحاديث المطروحة

يمكن للطريقة التي يتم بها " صياغة " أو " تشكيل " رسالة أن يكون لها التأثير الكبير على كيفية استلامها. تعني الصياغة أو الطرح أو التأطير سرد التصريحات أو الاحاديث التي يتفوه بها الناس بطريقة مفهومة للمتكلم والآخرين وبما يعكس حقيقة ما يقصدونه وبما يساعد على فهم ما يقصدونه من قبل الآخرين. قد يطرح الناس حقائق أو معلومات تخص المعنيين أو تاريخ معين للأحداث أو ما يعتبرون ترتيباً للأحداث أو أهمية لها. أو كيفية تصرف الآخرين تجاههم سلباً أم إيجاباً أو يطرحون قيمهم المبدئية. ولكن ربما لا يكون الناس دوماً واضحين أو صريحين في تعريف قيمهم الأساسية ومنطلقاتهم الكبرى. لكنهم ربما يلحدون بوعي صريح أو ضمناً بما يؤشر على هذه القيم والمنطلقات، القيم الايجابية المهمة لهم أو القيم المرفوضة أو تلك المشتركة مع الآخر أو التي تم انتهاكها ومن قام بذلك الخ. وقد يقومون بطرح معاناتهم بصورة مرهفة رقيقة أو شديدة حادة و غاضبة.

**لنأخذ مثالا على ذلك:** يسرد صلاح شكواه قائلاً أنه مهتم بوالدته المريضة ويرعاها ولكن غالباً ما تقطع عليهما هدوءهما الضوضاء الصاخبة التي تصدر عن بيت علي. ذهب صلاح في الأسبوع الماضي ليلطلب من علي تخفيض الضجة الصادرة عنهم لكن علي رفض ذلك بفضاظة. نلاحظ أنه من خلال قيام صلاح بسرد حكايته على هذا النحو، فإنه يكشف عن قيم معينة يؤمن بها ويمارس حياته على امثالها ويدعمها أي: المسؤولية تجاه الأهل، أنه عطوف، مؤدب، يحب رعاية أمه المسنة... الخ. وأن هناك قيماً معينة انتهكها علي مثل حرمة الجار، على سبيل المثال. قد يرد علي على أنه لم يكن يعلم بمرض والدة صلاح، وأنه كان يحتفل بقبول ابنته للدراسات العليا وأن صلاح كان فظاً جداً معه حينما خاطبه كي يقلل من الضجة. يحاول علي الآن إعادة تحديد موقفه الشخصي على نحو إيجابي. في حين يوصف موقف صلاح بصورة سلبية. هذه تفسيرات مختلفة لموقف واحد لكنهما تقيميان من المهم جدا ان نعرف صياغة ما يريد طرحه صلاح أو علي من حيث العمق ومن حيث القيم الأساسية او المنطلقات الكبرى التي يتمسكون بها.

ان إعادة تشكيل " الرسالة " بصورة خلاقة وبناءة يسهل التأثير في كيفية استلامها. يجب علينا القيام بإعادة الصياغة عندما تكون لغة الكلام لغة تهجمية أو تحريضية الخ و/ أو عندما نعتقد أنه من المفيد تغيير صياغة الجملة من مظلمة وقعت في الماضي، إلى صيغة تتحدث عن احتياجات المرء حاضراً و مستقبلاً. أي تغيير التوجه الكلامي من حالة الماضي إلى حالة المستقبل. ليس القصد هنا عدم اعارة انتباه للجانب الانفعالي. ان نبذ الاشارة الى انفعالات الناس يمكن أن يقود الى اتجاه سلبي معاكس ويزيد من تعقيد النزاع. القصد هو فصل الطريقة السلبية التي يتم فيها التعبير عن العاطفة. مثلا: اذا قالت زوجة عن زوجها " لم يؤدي قط واجبه العائلي المنزلي والتربوي ". من الممكن إعادة صياغة هذا الكلام لتغيير اتجاه الرسالة للدلالة على المستقبل: " إنه من المهم له أن يقوم بأداء واجبه العائلي المنزلي والتربوي في المستقبل ". القاعدة الأساسية لإعادة الصياغة ايجابيا هي تحويل طرح المقابل واعادة صياغته الى وصف موضوعي مركز أي تغيير التعليق من شكل يركز سلباً على المشارك الآخر إلى تعليق يمنح المزيد من المعلومات عن المتحدث.

#### (4) الربط

الحوار بين مجموعة من الناس يكون حوارا فعليا بمعنى الكلمة فقط عندما يتمكن المجتمعون، بأنفسهم أو بمساعدة طرف خارجي يقوم بتسهيل حواراتهم، من فهم بعضهم البعض بما يعني نشوء ترابط وادراك مشترك لأفكار بعضهم البعض وتصوراتهم وعواطفهم. كلما نجح الحوار المفتوح الشفاف في أن يربط بين أفكار الناس وآراءهم ومشاعرهم ومخاوفهم وطموحاتهم كلما استطاع بناء الجسور والثقة ورفع

الحوارج حتى و ان لم ينته الحوار بتحرير اتفاقية.

نقوم بالربط بين الأفكار والآراء والعواطف التي يطرحها الناس ليس فقط حين تكون هناك أشياء مشتركة يعبرون عنها بل أيضا حين تكون هناك اختلافات فيما يطرحونه.

الربط يتطلب القيام بعمليتين ذهبيتين في آن واحد وهي الاستماع الفعال من جهة، والتأمل والتحليل من جهة أخرى. الربط يتطلب التطبيق المستمر.

### 5) التلخيص

التلخيص خطوة أساسية من خطوات التيسير الجيد، حين نلخص فإننا نسرد باختصار الجوانب الأساسية من سياق عمل المجموعة بما فيها الأفكار المطروحة والآراء والعواطف والمشاكل والحاجات والخطط والاتفاقات. و يعد التلخيص مثل الربط من المهارات الأساسية الخاصة التي تتطلب مرانا عال وتركيزا دقيقا على الاستماع الفعال والتحليل اضافة الى مهارة ربط المواضيع المطلوب تلخيصها في الذهن وتذكرها. يمكن استخدام السبورة والأوراق الكبيرة لكتابة أشياء أساسية عند التيسير بما يسهل عملية التذكر.

### 6) اعتماد المهارات اللفظية و غير اللفظية

من بين أهم المهارات غير اللفظية تجدر الإشارة الى الصمت. يمكننا أن نستخدم الصمت بنجاح بالغ في بعض الحالات، على سبيل المثال، حين يتحدث فرد من المجموعة أو نحن نتحدث ونسرد مسألة عاطفية أو شعورية أو معاناة أو آلام اسانية عامة. الصمت يجعلنا نفكر بالحدث وما يعني للآخر ولنا. وعموما فان شيئا من الصمت ضروري أثناء الفواصل بين مختلف الفقرات وعند النهاية.

هناك أيضا لغة الاشارات وحركات الجسد المختلفة من يد ورأس وسواها والتي يمكن أن تسهل ارسال ونقل وفهم المقاصد والاشارات والرسائل والمعاني. من جانب آخر، يجب الانتباه وفهم ما يرسله المشاركون من اشارات ومعاني عبر مختلف الحركات الجسدية غير اللفظية. أحيانا من الضروري التعليق على هذه الحركات.

## 6.4. كيفية ادارة المواقف الصعبة

### حدة العواطف وردود الفعل الانفعالية

من أبرز الموانع التي تحول دون وصولنا الى تحقيق حوار جماعي بين الناس هو حدة العواطف الجياشة. أحيانا يطرح الناس آراءهم بصورة حادة قاطعة تخلط ما بين حاجاتهم الفعلية او طموحاتهم ومخاوفهم وبين كلامهم عن الناس وعلاقاتهم بهم بحيث يتحدثون عن الناس وهم في الحقيقة



يريدون التحدث عن حاجاتهم وطموحاتهم ومخاوفهم الخ. قد يكون بعض الناس هجوميين. وقد ينفجرون أحيانا غضباً مدمراً. وقد يكون بعض الناس متوترين في أحاديثهم.

من الضروري في هذه الحالة أن نساعد على إقامة حوار يركز على الموضوع من جهة، ويشير إلى الأشخاص بطريقة محترمة مهذبة وراقية، من جهة أخرى. حين نتعامل نحن بصورة شفافة مع الناس فإن هذا يساعد على أن يتعاملوا هم بشكل جيد وشفاف مع عواطف الآخرين. الهدوء ودمائة الخلق والطيبة من الصفات التي تساعدنا كثيرا في تجاوز العواطف السلبية المختلفة التي تنشأ في التفاعل بين الناس.

### التخندق و وصف الآخرين سلبيا

يبني مختلف الناس وصفهم الخاص لعلاقاتهم حين يدخلون في صراع مع الآخرين. التوقع أو التخندق في مواقع متحصنة شديدة من التصورات التي لا يريد البعض التحول عنها أو النظر إليها من زاوية جديدة هو مانع آخر للحوار. ربما يسرد الناس حكاياتهم بطريقة تجعلهم يمنحون مواقفهم طابعاً إيجابياً بينما هم يمنحون مواقف الآخرين طابعاً سلبياً. ليس كل الناس يتمتعون بتفكير مرن وخلق.

ولكن جميع الناس يريدون أن يكونوا محط احترام وتقدير الآخرين. من هنا تأتي أهمية التركيز على رغبة الناس في ذلك عبر سعيينا لفهمهم جميعا وفهم كل منهم الآخر وهو ما يمهد الطريق لمزيد من المرونة وكسر الجمود. حين نقوم نحن بفهم الأطراف وعواطفهم وأفكارهم فإن هذا يساعد على ان يزداد احساسهم بمشاعر الآخرين وتزداد مرونتهم.

### التوترات و الصراعات

من المتوقع دوما ان تنشأ لدى أي مجموعة بشرية متكونة من أفراد مختلفين، مهما كان حجمها وطبيعتها، توترات ونزاعات بهذا القدر أو ذاك من الحدة. وهذا ينطبق أيضا على مجموعات التركيز وخصوصا الورشات الحوارية التي نريد تيسير عملها. قد يستخدم بعض أفراد المجموعات أساليب تواصل غير سلمية أو غير ايجابية تتراوح في حدتها وفضاظتها. قد يتم استخدام نوع من العدوانية اللفظية و الشتم. وقد يتم اللجوء الى نوع من السلبية ورفض التواصل أو النظر للآخر أو الالهانة غير المباشرة او الحدة في الطرح. قد نلجأ الى اتهام الآخر، نحاكمه، نلومه بشدة بحيث يشعر بالذنب أو أن نهدد أو نهين ويجعل الآخرين هم المذنبون. وقد نلقي أحيانا ملاحظات جارحة أو مؤذية وهذه الأساليب كلها هي في أساسها أشكال مختلفة من العنف.

ولكن يجب أن نكون على وعي تام بهذا وأن نتابع المشهد ونرى فيما اذا كان أسلوبنا قد نجح في تحويل التواصل الى سياق ايجابي سلمي. ولكن عموما من المهم جدا لنا كمييسرين أن نساعد على تجنب التواصل السلبي وتخفيض حدة التوتر بنوع من الكياسة وبصورة غير مباشرة وبهدوء. يجب علينا الابتعاد عن الاتهام وعدم القاء اللوم أو القيام بالتهديد وعدم اصدار الأحكام القاسية. قد يتم تجاوز بعض أنواع التوتر والعنف الخفيفة من خلال

عدم ايلاء أهمية لها بحيث تتجاوزها المجموعة بصورة عفوية. من الممكن أيضا تذكير المجموعة بالقواعد الأساسية لتنظيم المحادثات فيما بينهم في حال أنهم اختاروا هذه القواعد.

### عدم الانحياز

الشرط الحاسم لخلق الثقة بيننا كمسهلي حوار وبين المشاركين هو مدى ثقتهم الفعلية بنا. اننا نتقيد في عملنا كليا وبكل حرفية بقيمة عدم الانحياز. من المهم أن يلمسوا كيف أننا لا نفرق بين شخص وآخر ولا نعطي وقتا أو أهمية أو تقدير لأحد دون أو أقل أو أكثر من الآخر. ومن المهم بالنسبة الينا أن نفضل بين قيمنا ومواقفنا وتصوراتنا والحوار الذي نقوم بتسهيله. القيادة الحوارية الكفؤة تكون ناعمةً مع الناس ودقيقة في الحوار وما يقال. ليس من المقصود أن نكون باردين وغير مكترئين. على العكس من ذلك. نكون صادقين تواقين الى فهم ما يريد الناس ارساله من رسائل الى أنفسهم و الى الآخرين. ان فهمنا لوجهة نظر الناس وكل الآخرين لا تعني بالضرورة أننا نتفق معهم وليس من المهم ان نتفق او لا نتفق معهم. ليس هذا المهم بل ان مهمتنا الأساسية أن نسهل الحوار فيما بينهم. أحد أهمّ معطيات هذا المجال هي أنّ كلّ فرد مهما كان وضعه أو ظروفه يعتبر خبيرا في شؤون السلام و النزاع.

## خاتمة

بالرغم من المخاطر التي تمثّلها النزاعات على التماسك الاجتماعي فإنها تمثّل فرصة للمجتمعات المعنيّة لإثبات قدرتها على التعامل الإيجابي و البناء والذي لا يخلو من الابداع لتجاوز هذه النزاعات و حماية المجتمع من مخاطر الانزلاق الى العنف. و ذلك اعتمادا على الحوار و السعي الى بناء التوافق. يضع الخبراء في هذا المجال العديد من الأساليب و التقنيات كما تمتلك المجتمعات مقاربات و آليات خاصّة للتعامل مع النزاعات. لذلك سعى هذا الدليل الى تقديم جملة من المقترحات المنهجية المنتقاة من أعمال المختصين. و نؤكد على ضرورة تطويع هذه التقنيات مع خصوصيّة كلّ مجتمع و كلّ حالة نزاع أو وضعية حوارية. و تتوفّر لمنظّمات المجتمع المدني مساحات هائلة لتفعيل و نشر هذه الأساليب خدمة للتماسك الاجتماعي و دفعا للتنمية. و لعلّ مواضيع مثل التخطيط الحساس للنزاعات و التنمية الحساسة للنزاعات تمثّل آفاقا رحبة لمساهمة منظّمات المجتمع المدني للتعامل مع النزاعات و المساهمة في جهودات التنمية لمعاودة جهودات الدولة.

## الملاحق

### ملحق 1

ورقة تعريفات أخرى للنزاع

المفاتيح	التعريف	النظرية
Coser 1956	النزاع الاجتماع، نزاع بين الخصوم على القيم، الموارد النادرة والمحدودة والسلطة.	النزاع، الظلم، محدودية الموارد.
Schelling 1960	النزاع الاستراتيجي هو شيء أساسي للصفقات، حيث أن كسب أحد الأطراف يعتمد على اختيار وقرار الطرف الآخر.	الاستراتيجية، الصفقة، الاعتماد.
Deutsch 1973	يحدث النزاع عندما تحدث نشاطات غير متوافقة، أحد الأطراف يتدخل، يقاطع او بطريقة أخرى يجعل نشاطات الطرف الآخر أقل فاعلية.	غير متوافقة، يتدخل، فاعلية.
Wall 1985	النزاع عملية فيها طرفان أو أكثر يحاولون إحياء الطرف الآخر من تحقيق أهدافه العوامل الخفية الثلاثة للنزاع هي : الاعتمادية، الاختلاف في الأهداف، والاختلاف في الفهم.	أهداف، الاعتماد، الإدراك.
Pruitt and rubin 1986	النزاع يعني إدراك اختلاف وعدم اللقاء في الاهتمام، والمصالح أو الاعتقاد أن الطموحات الحالية لا يمكن تحقيقها في آن واحد.	مصالح، طموحات، الاعتقاد.
Conrad 1990	النزاع هو تفاعل صريح بين أناس يعتمدون على بعضهم البعض والذين يدركون اهتماماتهم مختلفة، متناقضة أو يعترضها التوتر.	الاتصال والتواصل، الاعتماد، التوتر.
Tjosvold and van de vliert 1994	النزاع أنشطة غير منسجمة، يحدث في سياقات تعاونية أو تناسقية يمكن أن يملك أطراف النزاع أهدافا تعاونية أو تنافسية في الأهداف فيما بينهم.	غير منسجم تعاون، تنافس.
Flogerpoole and stutman	النزاع هو تفاعل أناس يعتمدون على بعضهم البعض، ويدركون عدم الانسجام في الأهداف فيما بينهم، كذلك تدخل كل طرف منهم لتحقيق تلك الأهداف لمصالحه.	التفاعل، الاعتماد، عدم الانسجام.

## ملحق 2

تقييم توماس و كيلمان

تخيل نفسك في موقف تختلف فيه أهدافك عن أهداف الطرف الآخر . اختر إحدى العبارتين (أ،ب) التي تتفق أكثر مع أسلوبك لكل من الجمل المرقمة من 1 إلى 30.

أحيانا قد لا تكون أي من العبارتين معبرة عن أسلوبك , و في هذه الحالة اختر الأقرب منهما إلى أسلوبك.  
ضع دائرة حول اختيارك و تذكر أنه ليس هناك خطأ أو صواب .

- 1 - أ. في بعض الأحيان أترك للآخرين مسؤولية حل المشكلة .  
ب. بدلا من أن نتفاوض على ما نختلف عليه , أحاول أن أركز على ما نتفق عليه.
- 2 - أ. أحاول أن أجد حلا وسطا.  
ب. أحاول أن آخذ في الاعتبار ما يشغلني و يشغل ذهن الطرف الآخر .
- 3 - أ. أنا عادة حازم في السعي لتحقيق أهدافي .  
ب. قد أحاول مراعاة شعور الطرف الآخر و الحفاظ على علاقتنا .
- 4 - أ. أحاول أن أجد حلا وسطا.  
ب. في بعض الأحيان أتنازل عن رغباتي في سبيل رغبات الطرف الآخر.
- 5 - أ. أسعى دائما لطلب مساعدة الطرف الآخر للوصول إلى حل .  
ب. أحاول تجنب أي توتر لا داعي له.
- 6 - أ. أحاول تجنب مضايقة نفسي.  
ب. أحاول أن أكسب موقعي .
- 7 - أ. أحاول تأجيل التعامل مع الموضوع حتى يتسنى لي الوقت للتفكير فيه .  
ب. أتنازل عن بعض النقاط في مقابل نقاط أخرى .
- 8 - أ. أنا عادة حازم في السعي لتحقيق أهدافي .  
ب. أحاول أن أطرح كل الاهتمامات و المواضيع فورا للمناقشة .

- 9 - أ. أشعر أن الاختلافات لا تستدعي القلق بشأنها في معظم الأحيان .  
ب. أبذل بعض الجهد للوصول إلى مرادي .
- 10 - أ. أنا عادة حازم في السعي لتحقيق أهدافي .  
ب. أحاول أن أجد حلا وسطا.
- 11 - أ. أحاول بسرعة أن أطرح كل الاهتمامات و المواضيع للمناقشة .  
ب. قد أحاول مراعاة شعور الطرف الآخر و الحفاظ على علاقتنا .
- 12 - أ. أحاول في بعض الأحيان تجنب اتخاذ مواقف مثيرة للجدل .  
ب. سأدع الطرف الآخر يحقق بعض أهدافه اذا ما هو تركني أحقق بعض من أهدافي .
- 13 - أ. أحاول أن أجد حلا وسطا.  
ب. أبذل الجهد لإثبات وجهة نظري.
- 14 - أ. أطلع الآخرين على آرائي و أسأل الآخر عن آرائه.  
ب. أحاول أن أوضح للطرف الآخر منطق و مزايا موقفي .
- 15 - أ. قد أحاول مراعاة شعور الطرف الآخر و الحفاظ على علاقتنا .  
ب. أحاول تجنب أي توتر لا داعي له.
- 16 - أ. أحاول ألا أؤذي مشاعر الطرف الآخر .  
ب. أحاول أن أقنع الطرف الآخر بمزايا موقفي .
- 17 - أ. أنا عادة حازم في السعي لتحقيق أهدافي.  
ب. أحاول تجنب أي توتر لا داعي له.
- 18 - أ. ربما أدع الآخر يحتفظ بوجهة نظره لو كان ذلك سيسعده .  
ب. سأدع الطرف الآخر يحقق بعض أهدافه اذا ما هو تركني أحقق بعض من أهدافي .
- 19 - أ. أحاول بسرعة أن أطرح كل المواضيع و الاهتمامات للمناقشة .  
ب. أحاول أن أجد توازنا عادلا في الربح و الخسارة لكلنا.

- 20 - أ. أحاول بسرعة أن أحل الخلافات .  
ب. أحاول أن أجد توازنا عادلا في الربح و الخسارة لكلانا.
- 21 - أ. أحاول أن أراعي رغبات الطرف الآخر في أثناء المفاوضات .  
ب. دائما ما أميل إلى مناقشة صلب الموضوع مباشرة .
- 22 - أ. أحاول أن أجد موقفا وسطا بيني و بين الطرف الآخر .  
ب. أصمم على رغباتي .
- 23 - أ. غالبا ما أكون مهتما بتحقيق كل رغباتنا.  
ب. في بعض الأحيان أترك للآخرين مسؤولية حل المشكلة .
- 24 - أ. عندما تكون مواقف الطرف الآخر مهمة جدا بالنسبة له , أحاول تحقيق رغباته.  
ب. أحاول أن أقنع الطرف الآخر بقبول الحل الوسط.
- 25 - أ. أحاول أن أوضح للطرف الآخر منطق و مزايا موقفي.  
ب. أحاول أن أراعي رغبات الطرف الآخر في أثناء المفاوضات.
- 26 - أ. أحاول أن أجد حلا وسطا.  
ب. غالبا ما يهتم بإرضاء كل رغباتنا.
- 27 - أ. أحاول في بعض الأحيان تجنب اتخاذ مواقف مثيرة للجدل.  
ب. ربما أذع الآخر يحتفظ بوجهة نظره لو كان ذلك يسعده.
- 28 - أ. أنا عادة حازم في السعي لتحقيق أهدافي.  
ب. أسعى دائما لطلب مساعدة الطرف الآخر للوصول إلى حل.
- 29 - أ. أحاول أن أجد حلا وسطا.  
ب. أشعر أن الاختلافات لا تستدعي القلق بشأنها في معظم الأحيان.
- 30 - أ. أحاول أن لا أؤذي مشاعر الطرف الآخر.  
ب. دائما ما أعرض المشكلة على الطرف الآخر حتى يتسنى لنا تسويتها.

### محصلة نتائج التقييم

ضع دائرة حول الحرف أ أو ب الذي يمثل إجابتك لكل مرقم من 1 إلى 30

التنافس	التعاون	الحل الوسط	التجنب	المسايرة	
ب	أ				1
		أ	ب		2
ب				أ	3
ب		أ			4
	ب		أ		5
	أ			ب	6
	أ	ب			7
			ب	أ	8
	أ			ب	9
		ب		أ	10
ب			أ		11
	أ	ب			12
		أ		ب	13
			أ	ب	14
أ	ب				15
أ				ب	16



	ب			أ	17
أ		ب			18
	ب		أ		19
		ب	أ		20
أ			ب		21
		أ		ب	22
	ب		أ		23
أ		ب			24
ب				أ	25
		أ	ب		26
ب	أ				27
			ب	أ	28
	ب	أ			29
أ			ب		30
إجمع عدد الدوائر في كل عمود وضعها في الخانات أدناه					
التنافس	التعاون	الحل الوسط/التوافق	التفادي/التجنب	التكيف/المسايرة / التنازل	

وفيما يلي تفسير لكل نمط من الأنماط الخمسة التي يحتويها الاختبار:

### **التنافس :- (مكسب / خسارة)**

الفرد فيه يكون حازما وغير متعاون – هذا الشخص يسعى إلى تحقيق أهدافه على حساب الآخرين يعتمد هذا الأسلوب على القوة ويستخدم الشخص كل وسائل القوة من أجل تحقيق أهدافه، من الممكن أن يكون التنافس من أجل الدفاع عن الحقوق الشخصية، الدفاع عن وجهة نظر أو الفوز.

التنافس هو محاولة للسيطرة الكاملة، فهو موقف يحصل فيه الفائز على كل شيء، ويكون الفوز في النزاع هو الهدف مهما كلفه الأمر، يعتمد أسلوب التنافس على القوة والقدرة على المجادلة والمنصب في المجتمع.

### **متى يستخدم نمط التنافس ؟**

- 1 - عندما يكون ضرورة اتخاذ قرار سريع وحاسم، مثل : الطوارئ؛
- 2 - في المواضيع الهامة التي يكون اتخاذ القرار فيها صعبا.
- 3 - في قرارات أساسية لمصلحة المجتمع أو الأسرة وفي نفس الوقت تتيقن أنك على حق.
- 4 - من أجل حماية نفسك من المستغلين.

### **إذا كنت تستخدم وتميل لهذا النمط :**

- 1 - هل أنت محاصر بأناس يقولون "نعم" دائما ؟ (إذا كان هذا هو الحال فلأنهم قد أدركوا أنه من غير المفيد أن يختلفوا معك، وأنه ليس في مصلحتهم أن يقولوا "لا" و يختلفوا معك. هذا يمنع عنك الاستفادة من تدفق معلومات كثيرة).
- 2 - هل يخاف من هم حولك من الإفصاح عن جهلهم أو شكوكهم ؟  
(في أجواء التنافس يجب بذل الجهد من أجل الاحترام والتقدير. هذا قد يعني أن الناس لن تسأل عن معلومات أو آراء، ولكنهم لن يتعلموا الكثير).

### **إذا كنت لا تميل لاستخدام هذا النمط :**

- 1 - هل تشعر بالعجز في بعض المواقف ؟  
(قد يكون لأنك لا تعلم مدى قوتك، وقد تجهل كيفية استخدام هذه القوة، أو أنك غير مرتاح في استخدامها. وهذا قد يعيق فاعليتك من خلال إعاقة تأثيرك).

2 - هل تواجه صعوبات في اتخاذ قرارات حاسمة حتى في وقت الضرورة ؟  
(إن مراعاة مشاعر الآخريين. أحيانا. قد يكون عائقا أمام اتخاذ قرارات حاسمة، مما يؤدي إلى تأجيلها دون داع).

### التكيف/ المسايرة/التنازل: - (خسارة / مكسب)

غير حازم ومتعاون – مضاد للتنافس، الشخص الذي يتخذ أسلوب التكيف يتغاضى عن آرائه من أجل آراء الآخريين، هناك تضحية في هذا الأسلوب، ممكن أن يكون التكيف في صورة العطاء السخي أو طاعة عمياء لأوامر وآراء الآخريين، وباستخدام هذا الأسلوب تكون لديك الرغبة في التخلي عن موقفك أمام أي شخص آخر.

### نمط التكيف : متى يستخدم ؟

- 1 - عندما تدرك أنك مخطئ.
- 2 - عندما تكون القضية مهمة أكثر للآخر.
- 3 - لإرضاء الآخريين حتى يساندوك في وقت آخر.
- 4 - عندما تؤثر المنافسة المستمرة بطريقة سلبية على موقفك.
- 5 - عند الرغبة في الحفاظ على الانسجام وتجنب التعطل.
- 6 - عند الرغبة في السماح للآخرين بالتعلم من أخطائهم.

### إذا كنت تفضل هذا النمط :

- 1 - هل تشعر أحيانا أن آراءك ومقترحاتك لا يتم الأخذ بها في الاعتبار ؟
- 2 - هل يوجد تراخ في الانضباط ؟

### إذا كنت لا تفضل هذا النمط :

- 1 - هل لديك مشكلة في حسن النية مع الآخريين ؟
- 2 - هل يعتقد الآخرون أنك غير عقلاني ؟
- 3 - هل تجد صعوبة في الاعتراف بأخطائك ؟
- 4 - هل تعرف متى تتوقف ؟

### التفادي/التجنب:- (خسارة / خسارة)

غير حازم وغير متعاون – هذا الشخص لا يسعى وراء التعامل مع مخاوفه أو مخاوف الآخرين، هذا الشخص لا يواجه النزاعات، من الممكن أن يكون التفاوضي في صورة دبلوماسية، تأجيل القضية حتى وقت أحسن أو الانسحاب، ويستخدم هذا الأسلوب عندما لا يكون لدينا الرغبة في التعاون، ويكون ذلك بإنكار الخلاف وإنكار وجود أي مشكلة.

#### نمط التفاوضي : متى يستخدم ؟

- 1 - عندما يكون الموضوع غير مهم (تافها) أو عند وجود مواضيع أخرى ذات أهمية أكبر.
- 2 - عندما تدرك أنه لا توجد فرصة لتلبية اهتماماتك.
- 3 - عندما يكون الضرر المحتمل من وجود الصراع أقل من منافع حل الصراع.
- 4 - لتهدئة الناس وتخفيف حدة التوتر.
- 5 - عندما يكون جمع المعلومات حول قضية الصراع أهم من اتخاذ قرار فوري.
- 6 - عندما يستطيع آخرون حل النزاع بفاعلية أكثر.
- 7 - عندما يكون أساس المشكلة قضية أخرى أكثر بساطة.

#### إذا كنت تميل لاستخدام هذا النمط :

- 1 - هل يصعب على الآخرين حصولهم على مساهمتك في مواجهة القضية ؟
  - 2 - هل يتم اتخاذ القرارات المهمة بشكل موحد ونمطي معروف ؟
- إذا كنت لا تفضل إتباع هذا النمط :
- 3 - هل تجد أنك تجرح مشاعر الآخرين أو تثير العدوانية ؟ (ربما تحتاج إلى أن تكون أكثر حساسية في التعامل مع المواضيع).
  - 4 - هل تشعر أحيانا أنك غير قادر على التعامل مع جميع المشكلات في الوقت نفسه ؟ (قد تحتاج إلى أن تعيد ترتيب أولوياتك، وأن تقرر ما هي القضايا المهمة، وإذا أمكن أن تفوض بعضها للآخرين).

### التعاون :- (مكسب / مكسب)

حازم أيضا – مضاد التفاوضي، المتعاون دائما ما يحاول التوصل إلى حل وسط، التعاون بين شخصين من الممكن أن يكون في شكل التعامل معا من أجل حل خلاف وفهم وجهات نظر أخرى، من الممكن أيضا أن يكون التعاون بين اثنين من أجل حل مشكلة شخصية بطريقة مبدعة يعد أسلوب التعاون أفضل أساليب إدارة النزاع ولكنه أصعبها، فالتعاون محاولة لإيجاد مناخ يتيح لكل فرد دراسة وجهة نظر الشخص الآخر وفهمها، وبهذا الأسلوب يتم تحديد مناطق الإتفاق ومناطق الخلاف واختيار الحلول.

### نمط التعاون : متى يستخدم ؟

- 1 - عند المحاولة لإيجاد حل شامل لأن جميع الآراء مهمة ولا يمكن التنازل عن بعضها.
- 2 - عندما يكون هدفك هو التعلم، مثل : فهم آراء الآخرين، امتحان معتقداتك. 3 - دمج وجهات النظر المختلفة من أجل حل مشكلة.
- 4 - كسب الالتزام عن طريق دمج الآراء من أجل قرار متفق عليه.
- 5 - التعامل مع المشاعر السلبية التي كانت تؤثر على العلاقات بين الأشخاص.

### إذا كنت تفضل هذا النمط :

- 1 - هل تأخذ الوقت الكافي لمناقشة مشاكل، وهي أحيانا لا تحتاج كل هذا الاهتمام ؟  
(التعاون يحتاج إلى وقت ومجهود. المشاكل التافهة لا تحتاج حلولا صعبة. التعاون الزائد والقرارات المتفق عليها بالإجماع أحيانا قد تمثل الرغبة في تقبل المخاطر).
- 2 - هل أسلوبك التعاوني يفشل في الحصول على ردود تعاونية من الآخرين ؟  
(بعض الأساليب الاستكشافية في الأسلوب التعاوني قد تجعل الآخرين يتجاهلون هذه الاقتراحات التعاونية. قد تستغل أيضا للثقة والشفافية. أحيانا لا تلاحظ المشاعر التنافسية أو الدفاعية، نتيجة نفاذ الصبر أو المصالح المتضاربة).  
أحيانا لا تلاحظ المشاعر التنافسية أو الدفاعية، نتيجة نفاذ الصبر أو المصالح المتضاربة).

### إذا كنت لا تفضل هذا النمط :

قد يكون من الصعب أن تتعامل مع الاختلافات كفرص للكسب المشترك أو فرص للتعلم وحل المشكلات ؟  
(التشاور قد يمنعك من الاستفادة من فرص التعاون التي من الممكن أن تؤدي إلى كسب مشترك واستفادة لكل الأطراف المعنية).

### الحل الوسط/التوافق :- (مكسب / خسارة / مكسب / خسارة)

يكون في المنتصف بين الحزم والتعاون، يقع الحل الوسط بين التنافس والتكيف، الشخص الذي يتبع أسلوب الحل الوسط يعطي أكثر من المنافس لكن أقل من المتكيف، يتعامل هذا الأسلوب مع المشكلة ولا يتغاضى عنها، ولكنة لا يتعمق في آفاق المشكلة مثل المتهاون، الحل الوسط من الممكن أن يعنى تبادل التنازلات، تنطوي طريقة الحل الوسط لحل النزاع على التفاوض والتنازلات والمقايسة ودرجة عالية من المرونة.

### نمط الحل الوسط : متى يستخدم ؟

- 1 - عندما تكون الأهداف متوسطة الأهمية.
- 2 - عندما يصر خصمان متساويان في القوة على آرائهم، مثل : المساومة بين طرفين.
- 3 - لتحقيق حلول مؤقتة من أجل حل مشاكل معقدة.
- 4 - للوصول إلى حلول سريعة تحت ضغط زمني.
- 5 - كوسيلة احتياطية عندما لا ينفع التنافس أو التعاون.

**مثال أبيبي:**

تقع منطقة أبيبي بين كردفان و منطقة بحر الغزال، ضمن حزام السافانا الغنية بالنباتات و الأراضي الخصبة و المياه الغزيرة، فالأمطار في منطقة أبيبي تستمر ثمانية أشهر خلال العام، وتتخلل المنطقة العديد من الأودية الكبيرة ذات السهول الواسعة، و التي فيها القابلية لإنتاج المحاصيل الزراعية بمختلف أنواعها، وإن نباتات نادرة من مثل الزنجبيل و الحرجل و الغرنجال و الشيح و غيرها تنبت بكثرة في أودية أبيبي.

و تمتاز أبيبي بمناخ معتدل طوال العام. أما في باطن الأرض فقد ذكرت التقارير أن حوالي 70% من بترول السودان في منطقة أبيبي و ما حولها، هذا غير الثروات الأخرى التي لم تكتشف بعد.

من المعروف أن من بين الأسباب التي تؤدي إلى النزاع و من ثم الاقتتال بين القبائل في أبيبي و ما حولها هي الصراع حول المراعي و المياه؛ التي تجف و تقل في فترة الصيف شمالاً فيتجه الرعاة جنوباً إلى بحر العرب فيوجد الاصطدام. الوجود القبلي في منطقة أبيبي:

وضعية أبيبي جعلت الناس يقصدونها من كل حدب وصوب، وبالأخص الرعاة والمزارعين، فقد وفد إليها قبيلة الداجو، هرباً من سلاطين دارفور بعد أن انهار سلطانهم الذي استمر حتى القرن الخامس عشر الميلادي. وهاجر إليها قبائل المسيرية، ضمن هجرتهم إلى منطقة غرب كردفان من مملكة (وڏاي) (دولة تشاد حالياً)، ويعتبرون أنفسهم أقدم من هاجر إلى المنطقة، ويستندون على مخطوطة (الفكي النور موسى) المؤرخة عام 1110هـ؛ أي 1700م، قال هندرسون في كتابه «مذكرات هجرة المسيرية إلى جنوب غرب كردفان» [المجلد 22]: «إن النور موسى هو أقدم شخص يُؤرخ للمسيرية من مملكة وداي إلى وطنهم الجديد (أبيبي)».

وهاجر إلى منطقة أبيي كذلك (دينكا أنقوك)؛ الطرف الثاني في النزاع حول المنطقة مع المسيرية، وهم- أي الدينكا- كذلك يعتبرون أنفسهم الأحق بالمنطقة، أما تاريخ دخولهم إليها فيصعب تحديده، قال (بي بي هاول) في كتابه «مذكرات عن دينكا نقوك بغرب كردفان» [المجلد 30] الذي نشر مقتطفات منه عام 1951م: «يصعب تحديد الوقت الذي بدأت فيه هجرة دينكا نقوك» وقال: «يتعذر تقديم تاريخ دقيق لهذا الحدث». وغاية ما يستند إليه اليوم مرجعاً لهجرة دينكا نقوك إلى أبيي هو عام 1904-1905م كما جاء في تقرير استخبارات السودان رقم 128 بتاريخ مارس 1905م بأن السلطان (أروب) قرر سنة 1904م أن يتبع لمديرية كردفان وليس بحر الغزال، إلا أن هذا التاريخ لا يدل بشكل قطعي على أن الدينكا قبل ذلك لم يكن لهم وجود، فهو انضمام إداري. فبغض النظر عن من الذي جاء لمنطقة أبيي أولاً، فإن المنطقة شهدت تعايشاً منقطع النظير بين القبائل المختلفة، خاصة بين القبيلتين الكبيرتين في المنطقة (المسيرية ودينكا انقوك) إثر ميثاق التعايش الذي وُقّع بين الناظر (علي الجلة) من جانب المسيرية والسلطان (أروب) من جانب دينكا نقوك. وقد كان لميثاق الإخاء هذا دور كبير في تطور العلاقة والمودة السائدة لفترة طويلة بين القبيلتين، فكان هناك احترام متبادل من قبل الطرفين لهذا الميثاق ما أوجد انصهاراً واندماجاً ومودة بينهما، وكان يشهد بها الأعداء قبل الأصدقاء، فقد أثنى المفتش الإنجليزي على هذه المودة في تقريره سنة 1920م \_ 1921م وكذلك مدير مديرية بحر الغزال أشاد بهذه العلاقة في خطابه بتاريخ 1927/7/21م وأوصى بأن يستمر دينكا نقوك في مجلس ريفي المسيرية نتيجة لعلاقتهم الجيدة. هذه لمحة بسيطة عن منطقة أبيي وما كان عليه السكان من تعايش بمختلف قبائلهم.



التعامل مع النزاع<sup>14</sup>

الاستجابة	مراحل النزاع	فضّ النزاع
بناء السلام الثقافي	اختلاف	إصلاح النزاع
بناء السلام الهيكلي	خلاف	
صنع السلام	الإستقطاب	تسوية النزاع
صنع السلام الوقائي	عنف	
فرض السلام دعم السلام والاستقرار	<b>مواجهة</b>	احتواء النزاع
صنع السلام بعد انتهاء النزاع	وقف العنف	
صنع السلام	اتفاق	تسوية النزاع
بناء السلام الهيكلي	تسوية	
بناء السلام الثقافي	مصالحة	إصلاح النزاع

### دراسة استطلاعية حول بعض النزاعات في المجتمع المحلي

يرجى منح الأطراف التي يتم مقابلتها الحرية الكاملة في التحدث (يتم التفصيل عند كتابة كل الإجابات).

#### القائمة الأولى : الإطار العام للنزاع (القضية، المكان، الإطار الزمني، الأسباب، الآثار)

- ◀ ماهي طبيعة النزاع ؟ (اجتماعي، أسري)
- ◀ ماهو حجم النزاع ؟ (نزاع صغير، متوسط، كبير)
- ◀ ماهي الحدود الجغرافية للنزاع ؟ وهل يتجاوز حدود المنطقة ؟
- ◀ تاريخ النزاع ؟
- ◀ ماهي الأسباب المباشرة (الآنية) للنزاع ؟
- ◀ ماهي الأسباب الجذرية التي أدت إلى الأسباب المباشرة الآنية ؟
- ◀ ماهي النتائج المباشرة للنزاع ؟
- ◀ ماهي الآثار المترتبة عن النتائج المباشرة للنزاع ؟
- ◀ وصف الفريق للنزاع

#### القائمة الثانية : أطراف النزاع

##### أولاً : الأطراف الرئيسية :

- ◀ من هم الأطراف الرئيسية في النزاع ؟ (يتم ذكر الأطراف بالاسم)

##### الطرف الأول :

- ◀ ماهي وجهة نظر الطرف الأول للنزاع ؟
- ◀ ماهي طلبات الطرف الأول ؟
- ◀ ماهي تخوفات الطرف الأول ؟
- ◀ صف حجم الطرف الأول أو عدده ؟ (يتم ذكر الأطراف بالاسم)
- ◀ حدد قوة الطرف الأول وتأثيره في قضية النزاع ؟ (كبير، متوسط، ضعيف)

- ◀ حدد حجم تضرر الطرف الأول من النزاع ؟ (كبير، متوسط، ضعيف)
- ◀ ما القيم التي لدى الطرف الأول ؟
- ◀ هل الطرف الأول مهتم بحل النزاع ؟ وإلى أي حد ؟
- ◀ ماذا يخمن أو يعتقد الطرف الأول بشأن الطرف الآخر ؟

### الطرف الثاني :

- ◀ ماهي وجهة نظر الطرف الثاني للنزاع ؟
- ◀ ماهي طلبات الطرف الثاني :
- ◀ ماهي تخوفات الطرف الثاني :
- ◀ صف حجم الطرف الثاني أو عدده ؟ (يتم ذكر الأطراف بالاسم)
- ◀ حدد قوة الطرف الثاني وتأثيره في قضية النزاع ؟ (كبير، متوسط، ضعيف)
- ◀ حدد حجم تضرر الطرف الثاني من النزاع ؟ (كبير، متوسط، ضعيف)
- ◀ ما القيم التي لدى الطرف الثاني ؟
- ◀ هل الطرف الثاني مهتم بحل النزاع ؟ وإلى أي حد ؟
- ◀ ماذا يخمن أو يعتقد الطرف الثاني بشأن الطرف الآخر ؟

### ثانيا : الأطراف الثانوية أو الخارجية + بيئة النزاع :

- 1 - صف بشكل موضوعي مختص بيئة النزاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية؟
- 2 - أطراف مساندة ومؤثرة :
  - ◀ هل توجد أطراف خارجية مؤثرة على النزاع ؟
  - ◀ من هم هذه الأطراف ؟ بالاسم ؟
  - ◀ ما مصالحهم وما تخوفاتهم ؟ بالتفصيل
- 3 - أطراف متأثرة (متضررة) من استمرار النزاع :
  - ◀ هل توجد أطراف خارجية متأثرة (متضررة) من استمرار النزاع ؟
  - ◀ من هم هذه الأطراف ؟ بالاسم ؟

- ◀ ماهي الأضرار أو التأثيرات عليهم ؟ بالتفصيل.
- 4 - أطراف متوقع تأثرها (تضررها) لو بدأ التعامل لحل النزاع :
- ◀ هل توجد أطراف خارجية متوقع تأثرها (تضررها) لو بدأ التعامل لحل النزاع ؟
- ◀ من هم هذه الأطراف ؟ بالاسم ؟
- ◀ ماهي الأضرار التي ستلحق بهم ؟ ولماذا ؟ بالتفصيل.

### القائمة الثالثة : العلاقات والمسار

- ◀ من الأقوى حاليا من طرفي النزاع ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟
- ◀ هل بين الطرفين أي علاقة ؟ ماهي ؟ ومنذ متى ؟ وكيف بدأت وتطورت إلى الوضع الذي هي عليه الآن ؟ صفها سواء كانت سلبية أو إيجابية ؟ (إذا قد ذكرتها في مكان سابق، فاذكر هنا أين قد كتبتها).
- ◀ هل هناك عوامل داخلية أو خارجية كان لها تأثير في مسار النزاع إيجابا أو سلبا ؟ ما هي ؟
- ◀ من وجهة نظر الأطراف : ماهي النقاط التي كان لها تأثير أو شكلت (تحول) أو صعّدت النزاع؟ أو بمعنى آخر (هي الأحداث التي اجبت النزاع) ؟

### القائمة الرابعة : مقترحات الحلول والخطوات التكميلية

- ◀ ماهي المحاولات السابقة لاحتواء هذا النزاع وماهي أسباب إخفاق هذه المحاولات ؟
  - ◀ هل شاركت السلطة المحلية في محاولة لحل النزاع ؟ صف ذلك.
  - ◀ هل للطرف الأول حلول جاهزة (ممكنة أو منطقية) للنزاع ؟ وماهي ؟
  - ◀ هل للطرف الثاني حلول جاهزة (ممكنة أو منطقية) للنزاع ؟ وماهي ؟
  - ◀ ماهي الحلول المقترحة من وجهة نظر فئات المجتمع المحيطة بالنزاع وأطرافه (صفها)؟
  - ◀ ماهي الحلول المقترحة من وجهة نظركم (كفريق باحث) وكناشطين لحل هذا النزاع؟ أرجوا أن تذكروا كل الخطوات والإجراءات المطلوبة للحل ؟ ومن المعني بها ؟ ومعلومات تفصيلية عنها ؟
  - ◀ إذا لم تكن هذه الزيارة كافية لجمع المعلومات وتحليل النزاع، فماهي الإجراءات التكميلية التي تقترح تنفيذها لاستكمال تحليل النزاع ؟
  - ◀ هل تم رصد قضايا نزاع أخرى ؟ وما هي ؟
- انتهت أسئلة الاستمارة الميدانية

## معجم المصطلحات

- الاتجاهات:** تلك الأمور المتعلقة بالحالة النفسية للأفراد والتي تشمل عادة التوجهات والمشاعر والتقييم بالإضافة إلى أنماط مختلفة من الفهم وسوء الفهم والتي تنشأ أو تكون مصحوبة عند المشاركة في موقف النزاع.
- إدارة النزاع:** مساعدة الأطراف المشتركة في النزاع في الوصول إلى وجهة نظر أو سلوك يعمل على وقف قيام أطراف النزاع بسلوك معاد أو عنيف.
- الأطراف:** هم المشاركون في النزاع. ويمكن أن تكون الأطراف أفراد أو جماعات أو منظمات أو مجتمعات أو أمم.
- تحليل النزاع:** عملية تقييم منهجي لموضوعات ولأطراف النزاع و ذلك بهدف تحديد وسائل سلمية للتعامل معه.
- التسوية (التعديل الوضع)** يتواصل طرفا النزاع مباشرة من خلال محاميهما و وكيلهما. القاضي هو الذي يتوصل إلى الحل.
- التواصل:** عملية بث و استقبال رسائل ذات معنى
- تحويل النزاع:** محاولة تحويل علاقة الأطراف المشتركة في النزاع إلى علاقة إيجابية من خلال تغيير علاقتهم من علاقة نزاع إلى علاقة ودية عن طريق استهداف مصادر النزاع وموضوعاته.
- التسوية:** اتفاق يتحقق نتيجة تنازلات أطراف النزاع. هو اتفاق يضمن حدا أدنى من مصالح أطراف النزاع.
- التوافق:** اتفاق عام يساعد الأطراف على اتخاذ قرار بشأن مسألة ما.
- التدخل:** هو ما يقوم به أطراف تتوسط في النزاع بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة مقنعة
- التنمية الحساسة للنزاعات:** هي قدرة الجهات و المنظمات التنموية على فهم و تحليل المواضيع و القضايا ذات الطبيعة الخلافية و السائدة في البيئة المحيطة. بالإضافة إلى القدرة على اكتشاف بذور الفرقة و عدم التوافق بين أعضاء المجتمعات المحلية. و كذلك كيفية توزيع السلطة و النفوذ بين فئات المجتمع و دورها في تأجيج أو تقليص حدة النزاعات. و بالتالي القدرة على استهداف هذه المجتمعات بشكل يؤدي إلى تقليص عوامل تأجيج النزاع و تعزيز فرص التوافق و السلام.
- التفاوض:** الاتصال المباشر بين طرفي النزاع. يتوصلان من خلاله إلى حل.
- التييسير:** الاتصال المباشر بين أطراف النزاع بمساعدة من طرف ثالث الميسر. و يتوصل الطرفان إلى الحل.
- تفاعلات النزاع:** كافة التطورات السلبية والإيجابية التي تحدث أثناء النزاع والتي تتداخل فيها عناصر الإحساس والشعور مع عناصر السلوك.
- التحكيم:** تسوية الصراع من قبل طرف ثالث الذي يقرر بشأن النتيجة بعد الاستماع إلى كلا الطرفين. المحكم هو الذي يتوصل إلى الحل.

**السلوك:** الأفعال التي يقوم بها الفرد و يمكن مشاهدتها

**رابح-رابح:** اتفاق يساعد كل طرف على الاهتمام بمصالح الطرف الآخر مع ضمان تحقيق المصالح الخاصة

**السياق:** هو الاطار السياسي و الاقتصادي او الاجتماعي الذي يحدث فبه النزاع

**مصادر النزاع:** يقصد بمصدر التّزاع السبب الكامن وراء ظهور التّزاع

**موضوع النزاع:** الموضوع الذي تتخذ الأطراف منه مواقف متباينة بسبب أهدافهم المسبقة.

**السلوك:** ما يقوم به أحد الأطراف المشتركة في النزاع تجاه الطرف المعارض بهدف جعله يعرض عن أهدافه أو يعدلها

**حل النزاع:** مساعدة الأطراف المشتركة في النزاع في فهم حاجات الأطراف الأخرى ومصادر النزاع وموضوعاته، والعمل على إيجاد حلول.

**النتيجة:** النتيجة هي التأثيرات الناتجة عن مسلك النزاع.

**العنف:** الأعمال، والكلمات والمواقف والهياكل أو النظم التي تسبب الأذى الجسدي والنفسي، و الاجتماعي أو البيئي و / أو منع لتحقيق كامل إمكاناتهم البشرية.

**النزاع البناء:** ينشأ باستخدام الإقناع أو الوعود بجني الفوائد ويتميز بنهج حل المشاكل التي يتبعها؛ ويعترف أولئك الذين يشنون النزاع بطريقة بناءة "بالآخرين" باعتبارهم كيانات مشروعة وهم لا يهددون وجودهم.

**النزاع الهدّام :** "النزاع المفروض من جانب واحد دون أن يولي أي اعتبار يُذكر لمصالح الطرف المفروض عليه النزاع واحتياجاته.

**خريطة النزاع:** أداة لتحليل النزاع تمكن من وضع تحليل واضح و متكامل مع التأكيد على مختلف جوانب النزاع.

**الوساطة:** عملية لحل النزاع بمساعدة طرف ثالث، بعد الاستماع لكلا الطرفين كل على حده. يتوصل الطرفان إلى الحل والوسيط يلتزم جانب الحياد.

**المصالحة:** تصحيح العلاقة بين طرفي النزاع من خلال ممثليهما المتعادين بطريقة تجعل كلا الطرفين حاضراً في لجنة المصالحة ولكن على نحو غير مباشر. يتوصل الطرفان إلى الحل وهما حاضران في العملية.

## بيبليوغرافيا

### المراجع باللغة العربية

- عبد الله ، عمرو خيرى، حل النزاعات، معهد دراسات السلام، مصر وجامعة السلام التابعة للأمم المتحدة- كوستاريكا. 2000  
- منير محمود بدوى، مفهوم الصراع : دراسة فى الأصول النظرية للأسباب والأنواع، مجلة دراسات مستقبلية ، العدد الثالث ، مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط، جويلية 1997

### Les ouvrages français et anglais:

- **Boris Cyrulnik**, *Transformer la violence*, (colloque) Arles, 2000.
- **Carpenter Susan, Kennedy.W.J.D.**, *Managing public dispute*, Jossey Bass. California. 1998.
- *Conflict transformation: Three lenses in one frame*. New Routes published by The life & Peace Institute. A journal of peace research and action 22009/.
- **Dekha Ibrahim Abdi, Simon Fisher, Jawed Ludin, Richard Smith, Steve et Sue Williams**, *Cheminer avec le conflit : compétences et stratégies pour l'action*, Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED), 2002.
- **Galtung Johan**, *Transcendance et tranformation des conflits: une introduction au métier de médiateur*. Traduit par CélestinTagou, PUPA/AIPCD, Yaoundé 2010.
- **Hooker J.L., Wilmot W.W.**, *Interpersonal conflict*, Dubuque, Iowa, 3rd edition, 1991.
- **Jean Yves Fournier**, *Désamorcer les conflits relationnels par l'analyse transactionnelle*, Editions d'Organisation Eyrolles, 2009.
- **Kriesberg Louis**, *Constructive Conflict: From Escalation to Resolution*. Maryland: Rowman and Littlefield, 2004.
- **Marie-Hélène L'Heureux**, *Vers une culture de prévention? Une analyse du concept de « sensibilité aux conflits »*, Université d'Ottawa, potentia, 2010.
- **Mitchell, C. R.**, "The Structure of Negotiations," in *The Structure of International Conflict*, New York, St. Martin's Press, 1981.
- **Moore, C. W.**, *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, San Francisco, 3rd ed. 2003.

- **Pruitt Dean, Kim Sung Hee**, *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. Boston: McGraw-Hill, 3rd Edition. 2004.
- **Tom Woodhouse, Tamara Duffey**, *Émergence et développement du domaine de la résolution de conflit*, cours à l'Institut de formation aux opérations de paix. USA.

### الدلائل بالعربية

- دليل المجتمع المحلي للحد من النزاعات و التنمية الحساسة للنزاعات. نسخة تجريبية ، برنامج الأمم المتحدة الانمائي. اليمن ، 2012.
- معالجة النزاعات: دليل تدريبي للمرشدين تأليف شتيفان كلاوس. ترجمة يوسف حجازي. الطبعة العربية الأولى. مركز الشرق الأوسط للديمقراطية واللاعنف. مركز تدريب و تشبيك النشاط اللاعنفي. ترجمة محمد حمشي. رام الله ، 2006.

### Les guides en Français et en anglais :

- **ANDERSON, Mary B.** « *Experiences with Impact Assessment: Can we know what Good we do?* », Berghof Handbook for Conflict Transformation, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, Berlin, 2005.
- **Comité d'Aide au Développement (CAD)**, *Guide sur l'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix*, 2008.
- *Du conflit à la consolidation de la paix. Le rôle des ressources naturelles et de l'environnement*. Programme des Nations Unies pour l'Environnement, 2009.
- *Guide pratique pour la prévention et la gestion des conflits liés à la terre et aux ressources naturelles*, Groupe interagences des Nations Unies pour les actions préventives. Avec le financement et le soutien de l'union européenne. 2012.
- **Josée Latendresse, Nathalie St-Pierre et Ghislaine Poirier**, *Faire face aux conflits*, Centre 1,2,3 GO! en ligne : <http://www.rqvvs.qc.ca/documents/file/faire-face-conflits.pdf>.
- **Lyonel Sanon (dir.)**, *Manuel de formation sur la réduction de la violence et la résolution de conflits en milieu scolaire Cadre théorique*, Groupe Résonance 2012.
- **Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)**, « *Guide sur l'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix* », Paris, 2008.



- *Radios Africaines Pour la Paix* - Search For Common Ground - 2007.
- **Search for Common Ground**, *Manuel de Formation Prévention et Gestion des Conflits: Le rôle des jeunes dans le maintien de la paix..* en ligne: <http://www.sfcg.org/programmes/rfpa/pdf/Youth-Conflict-Transformation-Manual.pdf>.
- **Seydou Kamissoko**, *Guide méthodologique de gestion et de prévention des conflits liés aux ressources naturelles.* Bureau d'Appui conseils aux Collectivités Rurales, Kita, 2008.
- **Simon Mason and Sandra Rychard**, "*Conflict Analysis Tools*" Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Conflict Prevention and Transformation Division (COPRET), Bern, 2005.

### التقارير

- تقرير التنمية البشرية. المضي في التّقدّم: بناء المناعة لدرء المخاطر برنامج الأمم المتّحدة الانمائي 2014.
- UN SECRETARY GENERAL (2001). Prevention of Armed Conflict, Report of the Secretary General, A/55/985 – S/2001/574.
  - UN SECRETARY GENERAL (2003). Prevention of Armed Conflict, Progress Report, A/58/365 – S/2003/888.
  - UN SECRETARY GENERAL (2006). Prevention of Armed Conflict, Progress Report, A/60/891.

يربط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي علاقات شراكة مع الشعوب على جميع المستويات و ذلك للمساعدة في بناء أمة قادرة على امتصاص الأزمات عبر التنمية و تحسين ظروف عيش المواطنين. بحضوره في 177 دولة، يوفر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي آفاق دولية و شبكة علاقات محلية كلها في خدمة الشعوب.

و لا تلزم الآراء المدرجة ضمن هذا الدليل سوى أصحابها و لا تمثل بالضرورة موقف الأمم المتحدة بما فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و الدول الأعضاء .

• أشرف على هذا البحث لفائدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

محمد المنير

• قام بإعداد هذا البحث:

- علي شاهين

- سامي بالحاج

• مسؤولة على النشر:

شيرين بن عبد الله

• تمّت مراجعة هذا البحث من قبل:

- شيرين بن عبد الله

- شهرزاد بن حميدة


## برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

41 مكرر شارع لوي براي  
حي الخضراء، 1003 تونس

الهاتف: +21631379110  
الفاكس: +21671900668

[registry.tn@undp.org](mailto:registry.tn@undp.org)  
[www.tn.undp.org](http://www.tn.undp.org)

RÉALISÉ AVEC L'APPUI DE

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

 UK Government



تم تنفيذ هذا النشاط بدعم من  
**KOICA**  
Korea International  
Cooperation Agency

