



جمعية حماية الطبيعة في لبنان

بيروت - لبنان

دورة تدريبية حول "حل النزاعات ووسائل الاتصال الفعالة" ضمن
مشروع "نشر مبادئ الصيد المستدام"، للناشطين في موضوع الصيد
البري



LCRN

Vanlian Center, Sin al-Fil. P.O.Box 55215. Beirut, Lebanon. Tel: 961-1-486430
961-3-232614. Fax: 961-1-490375. E-mail: armenb@lcpss-lebanon.org

نتائج التراجع

يعد التراجع مخرجاً حين:

- لا يؤدي إلى اتخاذ القرارات أو إلى نتائج سلوكية جديدة ويقى التراجع قائماً.
- يُبعد الحيوة من أنشطة ومن مجموعاتٍ أكثر أهمية.
- يخرب معنيّات الأفراد والمجموعات.
- يعزّز الاعتبار السليّ للذات.
- يفرق الناس أكثر ويعُد المجموعات بعضها من البعض الآخر.
- يؤدي إلى تصرفات غير مسؤولة.

التراجع بناء حين:

- يزيد من تورّط كل من هو ضمن نطاق التراجع.
- يفتح المجال لإجراء مناقشات حول مسائل من شأنها توضيح الأمور.
- يحدد حلولاًً تُتيح المجال للاختيار.
- يؤدي إلى حل مشكلة.
- يساعد على التخلّي عن المشاعر المكبوتة والقلق والتوتر.
- يؤدي إلى جوّ من التماسك ضمن أفراد المجموعة.
- يساعد الأفراد والمجموعات على تعزيز نضوجهم الشخصي واستخدام خبراتهم في نزاعاتٍ مستقبلية.

الأساليب الفردية لإدارة النزاعات

التعاون:

- مجموعه الربع مقابل الضرر
مـ "أنا أنت فـ هـ خـيارـكـ الخـاصـ؟"
- جـمـعـ المـعـلومـاتـ وـ الـبـحـثـ عـنـ الـبـالـانـ وـ الـحـوارـ الـصـرـيـعـ وـ الـتـرـحـيبـ بـاـخـلـافـ الآـراءـ
مـ يـفـضـلـ الـآـخـرـ الـذـيـ يـقـومـ
- بـالـتـعـلوـنـ وـ الـمـانـاصـفـةـ
مـ يـرـكـ اـهـتمـامـهـ عـلـىـ جـمـعـ الـمـعـلومـاتـ
- مـ الـخـصـائـصـ الـقـيـادـيـةـ:
مـ بـنـيـلـ اـشـاءـ جـرـيـ الـاصـالـ وـ الـحـوارـ
- الـجـدـالـ يـبعـثـ فـيـ الشـفـاطـ
- يـتـقـيلـ التـغـيـيرـ وـ الـنـموـ
- يـدـقـقـ فـيـ الـخـيـارـاتـ كـلـهاـ
- يـؤـمـنـ بـرـسـمـ الـخـطـطـ وـ الـمـنـاقـشـ الـقـيـادـيـ الـأـزمـاتـ
- يـصـبـ قـدـرـاتـهـ عـلـىـ الـمـهـارـاتـ وـ الـثـقـةـ وـ الـعـطـلـيـاـ
- مـ يـسـهـلـ تـفـصـلـهـ بـسـرـعـةـ

التفاوض:

- مـ مـجـمـوعـةـ الـرـبـعـ مقابلـ الـخـسـارـةـ
مـ "أـمـاـ نـقـوـمـ بـالـشـيـءـ عـلـىـ طـرـيقـيـ الـخـاصـةـ أـوـ لـاقـمـ بـهـ مـطـلاـقاـ".
- مـ الـإـسـترـاتـيـجـيـاتـ:
مـ الـتـفاـوضـ وـ الـسـيـطـرـةـ وـ الـخـدـاعـ وـ الـتـشـاجـرـ وـ الـلـزـامـ الـآخـرـينـ بـالـطـاعـةـ
مـ يـفـضـلـ الـآـخـرـ الـذـيـ يـقـومـ
- بـقـادـيـ الـمـشاـكـلـ أوـ بـالـتـفـازـلـ
- مـ عـدـيمـ الصـبـرـ أـشـاءـ الـحـوارـ وـ جـمـعـ الـمـعـلومـاتـ
- مـ الـخـصـائـصـ الـقـيـادـيـةـ:
- استـبدـاديـ
- اختـلافـ الـآـراءـ يـهـتـدـهـ
- يـقـيـ علىـ الـوـضـعـ الـقـائمـ
- يـقـاعـلـ الـأـزمـاتـ
- يـنـتـمـيـ بـالـسـلـطـةـ أـشـاءـ وـ جـوـدـهـ فـيـ الـمـرـكـ المـرـمـوقـ

الأسلوب الفردية لإدارة النزاعات

التعاون:

- مجموعه الربيع مقابل الخسارة
- مجموعه الربيع مقابل الربيع
- مفضل أن ... أنا أنت فنا هو خيارك الخاص؟
- مفضلي الآخر الذي يقوم:
- بالتعاون والمناصفة
- يركز اهتمامه على جمع المعلومات
- مخصوص القيادية:
- نبيل أنشاء جري الأعمال والحوار
- الجمال يبعث فيه النشاط
- يتغلب التغيير والنمو
- يتحقق في الخيارات كلها
- يؤمن برسم الخطط والمناقشة لتقديي الأزمات
- يصعب قدراته على المهارات والثقة والعطليا
- ببسمل تقويضه بسرقة

التنافس:

- مجموعه الربيع مقابل الخسارة
- مجموعه الربيع مقابل الربيع
- إما أن تفوق بالشيء على طريقي الخاصة أو لا تفوق به مطلقاً.
- التنافس والسيطرة والخداع والشاجر واللزم الآخرين بالطلاعة
- مفضلي الآخر الذي يقوم:
- بتقديي المشاكل أو بالتنازل
- عدم الصبر أثناء الحوار وجمع المعلومات
- مخصوص القيادية:
- استبدادي
- اختلاف الآراء يهدده
- ينبع على الوضع القائم
- يتفاعل مع الأزمات
- يتمتع بالسلطة أثناء وجوده في المركز المدحوم

المذاصفة:

- م المجموعة: بعض الربح مقابل بعض الخسارة
- م "أثرراجع مقابل ترجمتك"
- م الإسترلينيات:
- - المساومة والإتفاق على حل وسط وتقليل التوقعات وكل واحد يحصل بعض الشيء

التنافر:

- م المجموعة: الخسارة مقابل الربح
- م "أقبل بما تقرره أنت"
- م الإسترلينيات:
- - الإنفاق والإسترضاء والإطراء
- م يفضل الآخر الذي يقوم:
- - بالإرغام
- م يرفض الحوار أو جمع المعلومات
- م الشخصيات القيادية:
- - وجوده غير مجرد ضمن المجموعة
- سهل الإنفاذ
- يحتاج إلى إرضاء الجميع
- تجرب المفاوضات مع التيار

- م يفضل الآخر الذي يقوم:
- - بالمناصفة والتجنب

- م يفضل تبادل الآراء لكنه يرى أن هذا الوضع غير مرغوب
- م الشخصيات القيادية:
- - حذر ومنفتح في الوقت نفسه
- - يدفع الآخرين إلى عدم المبالغة في الصراحة

التجنّب:

- م مجموعة الخسارة مقابل الخسارة
- م "النزاع؟ أي نزاع؟"
- م الإسترلينيات:
- - التجنب والنكaran والتجلّل والتراجع
- وتأخير والشّمسي والأمل والصلة
- م يفضل الآخر الذي يقوم:
- - بالتجنّب
- م يرفض الحوار أو جمع المعلومات
- م الشخصيات القيادية:
- - غير مباشر
- - يميل إلى الواقع
- - يهدف إلى اجتياز العاصفة بسلام
- - تبدو المفاوضات والحياة ضمن المجموعة غير منتظمة ولا يتم حلها

أهميات النزاعات

متى يتوجب استخدام كلّ من هذه الأسلوب؟

التعاون:

- يكون استخدام هذا الأسلوب ملائماً حين:
- تكون المسائل والعلاقات مهمة.
 - يكون التعاون مهمًا.
 - تكون النهاية الخالقة مهمة.
 - يساعد الأمثل ضمن حدود المعقول على توجيه الإهتمامات كلها.

لا يكون استخدام هذا الأسلوب ملائماً حين:

- يكون الوقت المتوفر قصيراً.
- تكون المواضيع المعروضة غير مهمة.
- تكون أعمالك فوق طاقتك.
- تعتبر أهداف الآخر خاطئة من دون أدنى شك.
- يقع الآخرون عن احترام أنفسهم بشكل غير ضروري.

التنافس:

- يكون استخدام هذا الأسلوب ملائماً حين:
- تظهر ملامح حالة طارئة.
 - تكون على يقين أنك على حق والتأكد من صحة كلامك يفوق الحفاظ على العلاقات أهمية.
 - يكون الموضوع تافهاً ولا يكتثر الآخرون لما سيحدث.

لا يكون استخدام هذا الأسلوب ملائماً في حال:

- لم تتم محاولة التعاون بعد.
- يعتبر شعور الآخرين مهمًا.
- يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب أثناء مناقشة معظم المواضيع وبشكل اعتيادي.

المصادفه:

يكون استخدام هذا الأسلوب ملائماً حين:

- يُعد التعاون معها إلا أن الوقت والموارد محدودة.

التنازل:

يكون استخدام هذا الأسلوب ملائماً حين:

- لا يهمك الموضوع باتاً.
- يمتلك أي سلطة ولكنك لا ترغب في اعترافاً شائناً من الحل الأمثل، على الطريق المسدود.
- يتم سوء فهم الجهد المبذول في سبيل التعاون واعتبارها ممارسة للضغط.
- تدرك أنك مخاطر.

لا يكون استخدام هذا الأسلوب

ملائماً حين:

- لا ينفك لك الاستاذ مرجحاً.
- يكون إخفاؤك لاستاذ مرجحاً.
- يتم الجوء إليه عادة لكسب الرضا (والحصيلة: الكلبة وإقلال الشخص عن احترام نفسه).
- يرغب الآخرون في التعاون، وفي حال قُنْت بالتكيف، سيشعرون أنهم يمارسون الضغط.

التجنّب:

يكون استخدام هذا الأسلوب ملائماً حين:

- يكون الموضوع تافهاً.
- تكون العلاقة عديمة الشأن.
- يكون الوقت المتوفر قصيراً ويعتبر إتخاذ القرار غير ضروري.

- تكون سلطاتك محدودة ولكنك، رغم ذلك، ترغب في اعترافاً سبيل الآخر.

لا يكون استخدام هذا الأسلوب ملائماً حين:

- تكون سلطاتك ملائماً حين:
- تكررت لكل من العلاقات والمواضيع المتعلقة بالنزاع.
- يتم الجوء إليه لحل معظم المواقف المطرودة.
- تدوم رذات الفعل السلبية.
- يستفيد الآخرون من المواجهة الإيجابية.

Effective Listening Guides

1. Stop talking!

You cannot listen if you are talking

Polonius (Hamlet): "Give every man thine ear, but few thy voice".

2. Put the talker at ease.

Help a person feel free to talk.

This is often called a permissive environment.

3. Show a talker that you want to listen.

Look and act interested. Do not read your mail while someone talks.

Listen to understand rather than to oppose.

4. Remove distractions.

Don't doodle, tap, or shuffle papers.

Will it be quieter if you shut the door?

5. Empathize with talkers.

Try to help yourself see the other person's point of view.

6. Be patient.

Allow plenty of time. Do not interrupt a talker.

Don't start for the door or walk away.

7. Hold your temper.

An angry person takes the wrong meaning from words.

8. Go easy on argument and criticism.

This puts people on the defensive, and they may "clam up" or become angry.

Do not argue. Even if you win, you lose.

9. Ask questions.

This encourages a talker and shows that you are listening.

It helps to develop points further

10. Stop talking

This is first and last, because all other guides depend on it.

You cannot do an effective listening job while you are talking.

* Nature gave people two ears but only one tongue, which is a gentle hint that they should listen more than they talk.

* Listening requires two ears, one for meaning and one for feeling.

* Decision makers who do not listen have less information for making sound decisions.

﴿ المصالح و المواقف ﴾

المصالح:

هي حاجاتك أو رغباتك

المواقف:

هي ردود الفعل أو الأفعال التي تقوم بها لتلبية حاجاتك.

أنواع المصالح:

﴿ مصالح مشتركة ﴾

﴿ مختلفة لكن متواقة ﴾

﴿ مختلفة و متضاربة ﴾

دَرْكُنَّهُ الْمُصَالِحُ وَلَيْسَ عَلَيَّ الْمُوَافِقُهُ

— من شأن المصالح تحفيز الناس.

— إن موقفك هو ما قررت عمله

— أما مصالحك فهى ما دفعك لاتخاذ القرار

؟ لماذا يبعد توفيق المصالح أفضل من توفيق المواقف؟

١. هناك لكل مصلحة عدة اختيارات يمكن من خلالها تحقيقها

٢. يوجد خلف المواقف المتنافضة عدة مصالح مشتركة و متوافقة و أخرى متضاربة.

— يفترض الناس أنه من غير الممكن أن تكون لديهم نفس المصالح طالما تضاربت مواقفهم.

— تؤدى كثير من حالات المفاوضات التي تكشف مصالح الأفراد إلى التوصل لاتفاق بسبب وجود مصالح مشتركة.

؟ كييف يمكننا تحديد المصالح؟

— أسأل "لماذا؟" لكل موقف.

— أسأل "لم لا؟"

— حاول أن تضع نفسك مكان الطرف الآخر و أسأل: لماذا يتطلبون مثل ذلك التصرف؟

— لماذا لا يقوم الطرف الآخر بتقرير ما أريد؟

النزاع: نظرة عامة

كيفما نظرنا إلى المجتمع فإننا نجد النزاعات، ومنها الكامن والناشئ والظاهر للمعیان. فعلى صعيد الخلافات الشخصية، نرى نزاعات بين الأخوة والأزواج والأباء والأباء والآباء والأبناء والجيران. وتؤدي معظم هذه النزاعات - على المدى البعيد - إلى ضرر في العلاقات ذات المكانة الخاصة والهامة.

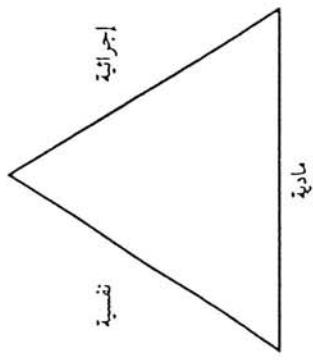
هناك أيضاً المنظمات الاجتماعية، والتي تعتبر مسرحاً للمناحات المالية، فالبنوك، والنوادي، والجمعيات المهنية كلها كانت وما زالت مسرحاً للنزاعات بين الأفراد أو الأحزاب. تصاعد النزاعات في أماكن العمل بين العمال والمرأفيين والمدراء، وبين الموظفين والمستخدمين، وتحصل أحياناً إلى مكاتب المدراء العالميين، المسؤول التنفيذي أو حتى مجلس الإدارة. وغالباً ما تنبع الكثير من الشركات أموالاً طائلة في محاولتها حل النزاعات داخل أنفسها أو ما بين أفرادها.

وتحدث النزاعات في القطاع العام، وبشكل منتظم بين المصانع، ومحظوظات المصالح العامة، والوكالات الحكومية، تماماً مثلما تحدث بين الحكومات الوطنية. وكثيراً ما تكون هذه النزاعات مدمرة بشكل كبير خاصة في فداحة المصادر، واضاعة الوقت والأموال والإصيادات الجسدية للناس.

يعود الناس الوجود الدائم للنزاعات للطبيعة البشرية، لكنهم «أنها هكذا» وعادة ما يراجع الناس تجرباً للمشكلة أو للبيئة في حساب طرق وأساليب جديدة لفهم الخصم في المرة القادمة. وحيث أن هذا النوع يكون منسوباً للطبيعة البشرية، فلا يغدو للناس أي أمل في تغيير هذه النزاعات التي ظلمتهم أو الوصول إلى مرحلة اللازع.

حالياً ظهرت نظريات اجتماعية تعتبر أن النزاعات الدمرة ليست حتمية ولست سمة من سمات الطبيعة البشرية لا يمكن التحكم بها، حيث اكتشفت أنه باستخدام وسائل مختلفة في إدارة النزاعات يمكن الوصول إلى نتائج مرضية. ولهذا فإن هناك اهتماماً متزايداً بالمحاولات والوساطة وتسهيل حل المشاكل كبدائل في حل النزاعات. وبالتالي فإذا كانت هذه الإجراءات فعالة ومؤثرة وتعزز عملية تدبر أمور النزاعات

٣ - نزاع المصالح: ويحدث نتيجة للتنافس على الاحتياجات المترتبة عليه أو الحبية، وتنتج نزاعات المصالح عندما يؤمن أحد الأطراف أنه الذي يُشَرِّع حاجاته فإن على الأطراف الأخرى أن تخسر، وتحدث نزاعات المصالح حول قضايا مادية مثل «الطريقة التي يجب اتباعها لحل نزاع»، «المال، المصادر... الخ» وقضايا إجرائية مثل «العدالة - الإحرام». يُوضح مثلث الرضا استقلالية كل نوع من أنواع الاحتياجات، ولن يكتمل المثلث إلا إذا كان هناك رضا أو إشباع لكل جانب من جوانبه الثلاثة، وغالباً ما تنتِج النزاعات بختار أطراف النزاع مكاناً يسمح بحل واحد فقط لإشباع احتياجاتهم. عموماً فإن المصالح يمكن أن تكون راضية ومشبعة بطرق كثيرة ومتعددة.



تشكون هناك تحدّلات عقلانية وتشكل أكبر للأسباب التي تؤدي لنشره الخلائق وتطور أدوات جديدة لها.

ما هو النزاع أو النزاع؟

النزاع هو شكل من أشكال السلوك التناافسي بين الناس أو المجتمعات. ينشأ نزاع عندما يتألف اثنان أو أكثر حول أهداف مترتبة سواه كانت حقيقة أو حسية، أو حول مصادر محدودة. وبختلاف النزاع عن أنواع التناافس التي تحدث في الألعاب، حيث يتنافس الناس ويتنازعون للسلطة والمعنى. أما في النزاع فمن الممكن حدوث أضرار جسدية ونفسية للمتناقضين والاهدافهم.

هل يسبب أن يكون النزاع مدمرًا؟

حتى الآن أشرنا إلى الجانب السلبي للنزاع، وهو الجانب الذي يُشَرِّع عنه محاولات للتخييب أو فرض للحل، ولكن من الممكن أن يكون للنزاع جانباً إيجابياً، مثل تعزيز الانصال، حل المشكلة، والتغيرات الإيجابية التي تحدث لأطراف النزاع. ولدراسة تحويل النزاع - من نزاع مدمر إلى نزاع ذو نتائج إيجابية - يتوجب علينا في البداية أن ندرس ونستكشف بعض أهم أسباب النزاعات.

ما الذي يسبب حدوث النزاع أو النزاع؟

ثم تحدد خمسة أنواع من النزاعات وهي:

- ١ - نزاع الملاقات: ويحدث نتيجة لموجد عواطف سلبية قوية، مفاهيم خطأ، ضغف في الانصال أو تصرفات سلبية متكررة. ويتضح عن ذلك نزاعات غير واقعية، أو غير ضرورية، حيث أن الشروط المفروضة للنزاع - مثل المصادر المحدودة - غير موجودة. ومشاكل العلاقات تعتبر بمثابة وقود وذلة للنزاعات وتؤدي إلى تصعيد غير ضروري لنزاعات مدمرة.
- ٢ - نزاع المعلومات: ويحدث عندما يكون هناك نقص في المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات صافية أو في حال إعطاء معلومات خاطئة، أو عدم الانفاق على المعلومات الخاصة بالموضوع، أو عدم التفسيرات المختلفة للمعلومات. ويعتبر بعض أنواع نزاع المعلومات غير ضروري لأنه يحدث بسبب ضعف الانصال بين الأطراف المعنية، وبعضاً الآخر يكون حقيقياً بسبب عدم انسجام الإجراءات المستخدمة لجمع المعلومات.

- ٤ - نزاع البنية: ويحدث بسبب المساحة الجلوية للمعابر البشرية، وتشكل هذه التماذج بواسطة قوى خارجية تفرض على أطراف النزاع. وكاملة لذلك «قمة المصادر الطبيعية - المساحة الجغرافية - الوقت» طويل أو قصير». البناه التنظيمي كل هذه تعرّز نزاعات من هذا النوع.
- ٥ - نزاع القيم: ويحدث عند تضارب نظم المعتقدات الحقيقة أو المدركة «المعنية»، والقيم في المعتقدات التي يستخدمها الناس لإعطاء معنى لحياتهم. وتوضح القيم ما هو الشيء الجيد من الشيء السئ، والصالح من الخطأ، والمدلل من الظلم.
- إن اختلاف القيم لا يعني سياسة للنزاع، حيث يمكن للناس أن يعيشوا في انسجام رغم اختلاف قيمهم. ويتصعد نزاع القيم عند محاولة أحد الأطراف إجبار الطرف الآخر على اتباع قيم معينة لا يؤمن بها.

الاختلاف : (DIFFERENCE)

- » الناس بطبيعة الحال مختلفين حتى منذ ولادتهم.
- » يجعل الاختلاف الحياة شديدة، وذلك أن تتخيل إذا ما كان الناس يفضلون نوعاً واحداً من الطعام أو الملبس أو المهنة.
- » الاختلاف في حد ذاته لا يكون سبباً للنزاع.
- » قد يكون الاختلاف مصدراً للنزاع.

عدم الافق : (DISAGREEMENT)

ربماً عند قيام مجموعة من الناس بطرح أشياء يعتقدون أن لها أفضليّة مقارنة مع أفضليات أخرى لمجموعة أخرى من الناس. وعدم الافق من الممكن أن يكون غير ضار وبدون عواقب سعيدة.

المشكلة : (PROBLEM)

عندما يكون (عدم الافق) عواقب على طرف واحد من الأطراف على الأقل فمن الممكن تجنبها، ولكن قد تكون هذه العواقب مكلفة أو معكّرة للفهم معين.

النزاع : (DISPUTE)

قيام أحد الأطراف بالتصريح عن عدم الرضا من مسألة معينة، أو على الأقل قيام أحد الأطراف بالتعبير عن رغبته في حل قضية ما.

النزاع : (CONFLICT)

توزّط طرفين أو أكثر في النزاع، واستعدادهم لاستئثار إمكانياتهم في التصعيد لكي يرحوها أو لكي لا يخسروا. يدخل في هذا السياق تضارب الأهداف.

العنف : (VIOLENCE)

يقوم الأطراف باللائق الذي والضرر بغضهم البعض أو بالغير ويستخدم كل طاقاتهم لكي لا يخسروا النزاع. ولا يقتصر العنف على الماديات فقط، ولكن قد يكون عاطفياً أو نفسياً.

الحرب : (WAR)

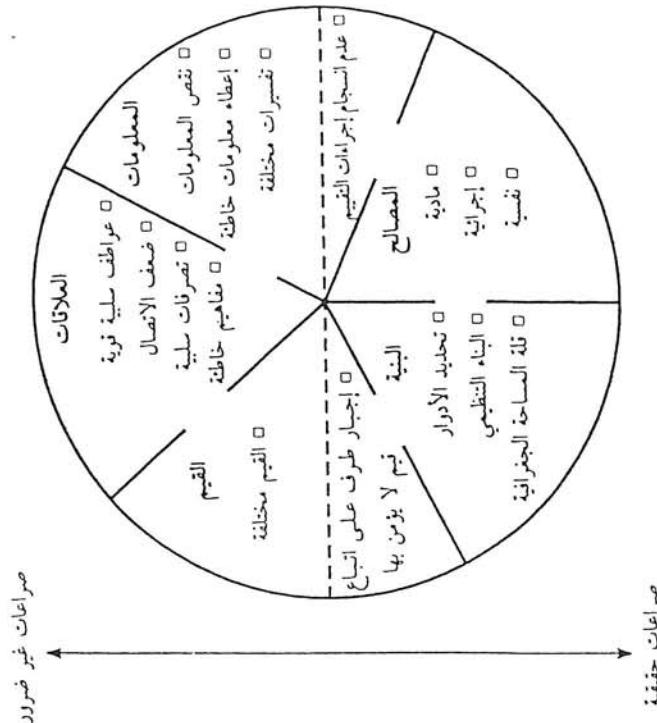
يتورط أطراف النزاع للدرجة يستخدمون فيها العنف باللائق الفرر بمقدار قوّة بعضهم

مراحل تسلسل النزاع

إن معظم النزاعات تبدأ بخلاف بسيط وتدور حول إلى حالة حرب أو عنف شديد، وهنا نبين كيف يتطور النزاع والمراحل المختلفة التي يمر بها.

دائرة النزاع ((1))
هي عبارة عن آداة تحليلية تُتيّد في الكشف عن السبب الرئيسي والأأساسي للنزاع.
لذلك عبر تحليل النزاع وفقاً للمجموعات الخمسة المذكورة في الدائرة (الملقات - المعدلات - المصالح - البنية - القيم). ومن خلال ذلك تستطيع أن تبدأ في تحديد سبب النزاع، وتحديد ما هو المسبب الأساسي للمنطقة. عندئذ تبدأ في تقييم ما إذا كان سبب النزاع هو تضارب مصالح حقيقة أو منورية للأطراف المتصارعة، وهذا يساعدنا بالتأكيد في وضع وتصميم استراتيجية حل (الحل هذا النزاع) ممكّن أن يتوفّر لها أعلى الإمكانيات للنجاح.

ويوضح الشكل التالي رسماً تخطيطياً دائرة النزاع، حيث تم تقسيم الأنواع المختلفة للنزاعات.



ـ البعض . وعادة في هذه المرحلة يناسب الأطراف أو يتوجهون اختلافهم الأساسية

والمطلورات التي قادتهم إلى هذه الحرب .

ردد الفعل للنزاعات

تم تقسيم ردد الفعل الشخصية في التعامل مع النزاع إلى خمسة أساليب وهي :

١ - **التنافس:** (COMPETITION) حيث يكون هناك إصرار وتأكيد على الحق المزعوم ، وبمعنى أحد الأطراف إلى تحقيق مكاسب لاهتماماته على حساب اهتمامات الطرف الآخر ، وهو نموذج ينبع بالقوة حيث يستخدم أحد الأطراف كل أنواع القوة التي تتدرب عليه لكي يكسب التنافس هو الوقوف بقوة إلى جانب حقه ، أو ببساطة محاولة لربح .

٢ - **التنازل:** (ACCEPTANCE) هو القبول بالأمر الواقع الذي أنت فيه منغلوب . وهو رد فعل على التفاص من رد الفعل التنافي و هو يتم بعدم الإصرار ، وبتحايل الأفراد أهتماماتهم لإرضاء اهتمامات الآخرين ، بمعنى التضييع بالنفس من أجل الغير .

٣ - **التجنب:** (AVOIDANCE) وهو رد فعل لا ينبع بالإصرار على الحق أو حتى بالتمارن ، ولا يسمى الأفراد في هذه الحالة لتحقيق اهتماماتهم فوراً ، ولا يترنون بوجود النزاع ، وهو يأخذ شكل التجاذب الدبلوماسي للتفصي وتوجيهها للعن تغافل وفت أفال ، أو ببساطة الانسحاب من وضع التهديد .

٤ - **التعاون:** (COOPERATION) وهو خليط من الإصرار على الحق والتعاون ، وهو على التفاص من التنجيب . ويتضمن التعاون محاولة العمل مع شخص آخر لإيجاد حل ما يرضي اهتمامات كلا الشخصين . وهو يعني الاجتهد والكلد في القضية لتحديد الاهتمامات الرئيسية لكلا الطرفين وإيجاد البديل الذي يرضي الطرفين .

٥ - **الحل الوسط:** (COMPROMISE) الإصرار على الحق والتعاون . المقصود هنا إيجاد حل نعمي يرضي وبشكل جزئي طرف النزاع . بمعنى أن الحل الوسط يقع في المسافة بين الحل التنافي والمجاملة وهو يعني تجزيء الخلافات ، أو تبادل عمل التنازلات استعداداً للهيئة للحل أو البحث عن أرضية مشتركة .

أعلى نسبة	نمارن متآمرة . ربع . خشارنة	ربع . ربع . خشارنة
أدنى نسبة	خشارنة . خشارنة . تجنب	تجنب . خشارنة . خشارنة . ربع . ربع . خشارنة

يتضح من خلال الرسم أن تجنب المشكلة يؤدي إلى خشارنة لمحاجاتك ومحاجات الآخرين ويمثل أسلوب التنازل خشارنة لك وتحقيق أعلى على رباع للطرف الآخر . ويتحقق أسلوب الحل الوسط حوالي ٥٠٪ لكلي من الأطراف . ويمثل أسلوب التنافس أحد أمرين إما رباع كامل لك وخشارنة كاملة للطرف الآخر أو العكس . أما أسلوب التعاون فيعني تحقيق أعلى قيمة من الوصول لمحاجاتك ومحاجات الطرف الآخر .

- * **طرق مختلفة لحل النزاع .**
- * **تجنب المشكلة:** إذا ما قررت الأطراف تجنب المشكلة ، بمعنى أن لا أحداً منهم مهم بعلها .
- * حل المشكلة: تهم الأطراف بحل النزاع عبر وسائل وطرق غير رسمية ، ونشرد معاً في البحث عن إيجاد حلول بديلة .
- * المفاوضات: تناقض الأطراف تسوية النزاع .
- * الوساطة: تستدعي أطراف النزاع طرفاً ثالثاً لمساعدةهم في الوصول إلى تسوية أو حلول بديلة .
- * طرق أخرى: إدارية ، قضائية ، تشريعية ، أساليب لا تسم بالعنف .

* المعرف: تقرر الأطراف المعرف كوسيلة لإنهاء النزاع والتفاوض.
ويعمل التوجيه الجديد لحل النزاع على تغيير المعطيات التالية:

من	إلى	علاقة الأطراف
شريك مشترك	شريك غير ممثلاً	تعرف المرضي
غير ممثلاً	غير ممثلاً	المرأضي
غير ممثلاً	غير ممثلاً	تبل الأطراف للتعاون
غير ممثلاً	غير ممثلاً	الإشراك في صنع القرار
غير ممثلاً	غير ممثلاً	العلاقات المستقبلية
غير ممثلاً	غير ممثلاً	فرق القوة
غير ممثلاً	غير ممثلاً	استعمال القوة

* للمزيد من المعلومات حول النزاع وذركيته ودياميته، انظر الجزء الثاني.

الباب الثاني

مهارات حل النزاع

الفصل الأول

تحليل الزراع (٢)

تعتبر عملية تقييم وتحليل المشاكل والقضايا والفعاليات، شيئاً ضرورياً في تطوير استراتيجية حل قاعده، وكذلك في صنع خيارات حكيمه في قضايا الزراع. إن المساهمة والمشاركة الواسعة في عملية التحليل بواسطة كل الأطراف سوف تساعد في بناء منظور مشترك حول المشكلة والخطوات الفضوردة اللازم اتخاذها. كما أن الأشراك في التحليل غالباً ما يكون الخطوة الأولى في جلب الأطراف إلى المطاولة. تفرض الخطوات التالية سلسلة من الأسئلة التي تساعد في تحديد معلومات هامة عن الزراع وخلفيته.

أولاً: الأطراف :

- * من هم الأطراف؟
 - * من هو المسؤول عن صناعة القرار؟
 - * من هم المؤثرين بالحلول الناجحة؟
 - * من هم القادرين على تعطيل قرار معين؟
 - * إن عملية تحديد وفهم القطاع العريض من المؤثرين والمتأثرين هي أول خطوة في تحديد الأشخاص والمنظمات التي يمكن من الأفضل مشاركتها أو التوجه إليها فيما يتعلق بحل الزراع.
 - * كيف تم تنظيم وترتيب كل طرف؟
 - * هل الأطراف مرتبة ومنظمة؟
 - * ما هي تركيبة الأطراف (دينية، قبلية، ... الخ.)؟
 - * هل حدد كل طرف قائدًا له؟
 - * ما هي العلاقة بين القائد والآخرين؟
-
- كتيب للتدريب (الشبكة البدوية حول الزراعات)

كلما كان كل طرف قد تربى بشكل جيد وتحول القائد الخاص به مسؤوليات وصلاحيات، كلما كان التعامل مع قضية التمثيل أسهل.

* كيفية استخدام القوة في القضية؟
* هل استخدمت أي من الأطراف قوتها بطريقة شرعت بها الأطراف الأخرى أنها منعت من الوصول لتحقيق أهدافها؟

* هل استخدمت أي من الأطراف قوتها لمساعدة الأطراف الأخرى؟
إذا كان أحد الأطراف قد استعمل قوته بطريقة أساء فيها للطرف الآخر، فقد يسبّب هنا في فقدان الأخير للثقة و يولى للديه شعوراً بالقلق من الاشتراك في عملية صنع القرار.
* ما الذي تريده الأطراف؟

* ما هي المواقف المعلنة لكل طرف؟
* ما هي الأهداف المعلنة لكل طرف؟
* ما هي المصالح المخفية لكل طرف?
* ما هي القيمة المسيطرة التي تبدو أنها تؤثر على عمل دفع كل طرف؟ وهل هذه القيمة متعددة ومختلفة كلية؟

* هل أي من المراوف أو الأهداف أو المصالح أو القيمة أو القضية أو القضايا لأي طرف يتعارض مع موضع الهوية للطرف الآخر؟
* هل القضية تمثل مثلاً علياً لأي طرف من الأطراف؟
* هل هناك مصالح مشتركة يمكن أن تكون أساساً لاتفاقية ما؟
إن مرحلة الدراخ الخاصة لكل طرف وتعريفة ما إذا كان هناك مصالح مشتركة بين الأطراف قد يساعد في التنبؤ ما إذا كانت الأطراف ترى أي إيجابية في الجلوس إلى طاولة المفاوضات.

* العلاقات السابقة:

* هل هناك أي علاقات سابقة بين الأطراف وبعضاً البعض؟
* هل كانت هذه العلاقات بناءً أم يشوبها بعض الإشكالات؟
* هل اتسمت العلاقات بالثقة والاحترام؟
* هل يجب أحد الأطراف الطرف الآخر لأنه يؤمن أن العمل على تصحيح العلاقات مع ذلك الطرف هو من الأمور المستعصية؟
يمكن اعتبار العلاقات السابقة الجيدة بمثابة أساس المؤهّل عمليّة الاشتراك في صنع القرار.

* ما هي مركبات القوة لدى كل طرف؟
* من هي الأطراف التي ليست لديها السلطة الرسمية فيما يتعلق باتخاذ القرار؟
* هل هناك أي طرف يستطيع تعطيل قرارات لا يوافق عليها؟
* هل يوجد لدى أي طرف على الإجمال بالنسبة لقضية الورث؟
* هل يحتاج أي طرف إلى طرف آخر لتحقيق أهدافه؟
* هل يحتاج أي طرف إلى طرف آخر لتحقّيق أهدافه؟
* هل الاعتمادية موجودة بين الأطراف وصانعي القرار؟
* هل توجد خبرة سابقة لدى أي طرف في المشاركة في عملية صنع القرار؟
* هل يحتاج أي طرف لمساعدة معينة للمشاركة بفاعلية في الإشتراك في صنع القرار؟

- إذا كان هناك لدى بعض الأطراف القدرة على تعطيل القرارات، فيجب وبالتالي أن تكون مسؤولة (مشاركة) في عملية حل النزاع.
- إذا كان هناك أطراف لديها القدرة على المساعدة في الأنشطة فمن الممكن أن تساهم وفعالية في عملية الاشتراك في صنع القرار وريثها هنا فقط بصانعي القرار يكون غير قادر.

- إذا احتاجت الأطراف إلى بعضها البعض لإنجاز أهدافها فإن الاشتراك في صناعة القرار يكون مناسباً.
- من هو الطرف الذي لديه السلطة الرسمية فيما يتعلق بالقرار؟ هل تستطيع الأطراف صنع وتطبيق أي قرار ترتئيه؟ هل تستطيع الأطراف حماية مصالحها الضرورية في القرار بقرار مقتدٍ (مرتبطة) بقرارات سابقة مع بعض النظر عن كيفية صنع هذا القرار؟ هل الأطراف مقيدة (مرتبطة) بقرارات سابقة مع أطراف أخرى؟

- هل تملك الأطراف الوقت وتحتل الاشتراك في أي عملية لحل النزاع التي من الممكن أن تطول؟
- إذا كان بإمكانه الأطراف تطبيق أي قرار اتخذه فإن دخولهم في عملية الإشتراك في صنع القرار سيكون مفيداً، وإذا لم يكن بإمكانهم فمن الأفضل لهم البحث عن عملية يمكن لهم من خلالها حماية مصالحهم الأساسية وتحمل طول الوقت في الوصول إلى حل.

- * العلاقات الحالية:
 - » هل هناك فعلاً علاقات قائمة؟
 - » كيف تصل الأطراف مع بعضها البعض؟
 - » هل يمكن التوصل إلى اتفاقية؟
 - » إذا لم يكن التواصل قائماً بشكل مباشر بين الأطراف، هل هناك وسطاء محل ثقة؟
 - » هل يقبل كل طرف دور الطرف الآخر في عملية تطوير وإيجاد اتفاقية؟
 - » هل يقبل كل طرف دور الطرف الآخر في عملية صحبة (بعنوان جيدة ولعبائية) فإن الإشراك في صنع القرار إذا كانت العلاقات الحالية صحبة (بعنوان جيدة ولعبائية) فإن الإشراك في صنع القرار سوف يساعد على الحفاظ على علاقات قوية.
- * الرغبة في استمرار العلاقات المستقبلية:
 - » هل يرغب أحد الأطراف في الاستمرار بعلاقات عمل مستقبلية مع الطرف الآخر؟
 - » هل هناك حاجة لأن تعمل الأطراف معاً لطبيعة الاتفاقية؟
 - » هل هناك حاجة لأن ت العمل معاً لطبيعة الاتفاقيات؟
 - » هل الرغبة في الاستمرار بعلاقات عمل مستقبلية بين الأطراف تعتبر دافعاً قوياً لاستخدام عمليات الإشراك في صنع القرار.
- * من هم المؤثرون بالتراع؟
 - » من هي الأطراف الأساسية المتأثرة بالتراع؟ لماذا؟
 - » من هي الأطراف الأساسية المتأثرة بالتراع؟
- * تكميلية:
 - » هل يمكن زيادة المصادر؟
 - » هل يمكن زراعة المسائل على أساس تكميلي: أنها المسائل التي يمكن حلها عن طريق وتنبني بتشكيل المسائل على أساس تكميلي: أنها المسائل التي يمكن حلها عن طريق إشباع حاجات كل الأطراف. وهذا النوع من المسائل يعبر الأسهل في التفاوض حوله:
 - » أما مسائل ترزع الحصص: مثل كيف يمكن لها تقسيم هذا المال الجديد، وعادة فإن هذا النوع من المسائل يؤدي إلى سلوك تنافسي.
 - » وسائل إعادة التوزيع: مثل كيف يمكن للوكالات الاستجابة لعملية استقطاع ١٠٪ من ميزانيتها، وهذا النوع يعزز العداء.
 - » كيف يرى كل طرف البذائل الممكنة لكل قضية؟
 - » هل هناك أي بذائل موجودة، خاصة التي تتعلق بالمسائل المركزية أو بالمسائل الجبائية؟
- * ثانياً: المسائل:
 - » من الممكن أن ترغب الأطراف الأساسية المتأثرة بالتراع في المشاركة بشكل مباشر في عملية صنع القرار. أما الأطراف التأثرية فتكتفي بالإطلاع على مجريات الأمور أو المشاركة فقط في مراحل معينة من العملية.
 - » هل تم تحديد وتعريف البذائل بصورة جيدة؟
 - » هل تم استخدام والتعرف على البذائل من قبل كل الأطراف؟
 - » هل يشرأ أي طرف بأنه لا يوجد أي بديل يُتيح حاجاته؟
 - » إذا تم إيجاد وتطوير كل البذائل، وبذا أنه لا يوجد أي بديل يُتيح حاجات كل الأطراف، فإن الإشراك في عملية صنع القرار يبدو صعباً. أما إذا بذلت يمكن خلق إيجاد بذائل جديدة تُتيح حاجات كل الأطراف فإن الإشراك في عملية صنع القرار يصبح أسهلاً.
 - » ما مدى الحاجة للمعلومات؟
 - » هل يمكن وضع كل المسائل في إطار عملية الإشراك في صنع القرار؟
 - » هل يجد حل المسائل سابق لأوانه؟
 - » هل يجد حل المسائل جانبياً يعود أن لها تأثير على العملية أو على نتائجها؟
 - » هل هناك مسائل جانبية يعود أن لها تأثير على العملية أو على نتائجها؟
 - » هل هناك إطار لهذه المسائل يستطع أن يأخذ بعين الاعتبار اهتمامات كل الأطراف؟

* هل تحتاج بعض المسائل لأنواع معينة من المنددبات (المحاكم) لحلها؟ (المسائل الدستورية تحتاج مثلاً إلى تدخل المحاكم).
إن وجود العديد من المنددبات والإطارات الخاصة بحل المنازعات يسمح للأطراف بأن يتشاركون ما يناسبهم لحل منازعاتهم. أحياناً فإن اختيار المنددى أو الإطار يكون محدداً بنوعية المسائل.

- * كيف ينظر كل طرف لبدائله؟
- * كيف يرى كل طرف أفضل بديل للصلح التفاوضي "BATNA" (Best Alternative to a Negotiated Agreement)
- * هل ينظر طرف لأحد الإطارات الخاصة بالحل على أنه إطار تنقصه المصداقية.

إن عملية تطوير نهم مشترك للمشكلة يمكن أن يتطلب جمع معلومات إضافية أو تحليلات زادنة. يجب أن يشعر كل طرف بالراحة لهذه المعلومات.

ثالثاً: خلفية الزراع والبيئة المحيطة:

- * ما هو تاريخ المشكلة؟
- * هل هناك مراحل متعددة للمشكلة (يعني هل كانت مشكلة باطلة، غير ظاهرة، ثم ناشئة، ثم واضحة للكل)؟
- * هل أثرت عوامل خارجية على المشكلة؟ كيف؟ هل سيؤثر ذلك على عملية المشاركة في صنع القرار؟ أو تناقضه؟
- * إن تاريخ المشكلة يمكن أن يكون مرشدًا ودللاً لها يتعلق بالتصور المستقبلي للأطراف وللطرف الثالث.

* للمزيد من المعلومات حول تحليل الزراع، انظر فصل المفاوضات في هذا الجزء.

- * هل هناك أي مقاييس خارجية يجب اتباعها؟
- * هل هناك أي معايير أو معاذير تحكم العمل في هذه الحالة؟ هل هناك أي مرنة؟
- * هل هناك أي تأثير لحالات مشابهة يمكن أن تؤثر على تأثير العمل هنا؟
- * يمكن للبيئة المحيطة أن تحد من وتأثير على الإمكانيات المروجدة أو ما تعتقد الأطراف بأنه ممكن.

- * هل هناك عملية رسمية استخدمت لحل هذه المسائل؟
- * هل يمكن للجميع الشارعين بالزراع استخدام الطريقة الرسمية؟
- * هل العملية الرسمية عملية تضامنية أم إدارية أم تشرعية؟
- * إن الإشراك في عملية صنع القرار يمكن أن يكون قادراً على الخروج بنتائج استشارية إنما أن هناك حاجة لعملية رسمية محل المشكلة.
- * إذا ما بدى أن المتأثرين بالزراع لا يمكنهم المشاركة في عملية رسمية يمكنهم البحث عن بدائل أخرى.

رابعاً: أسئلة استراتيجية أخرى.

- * هل هناك متى خاص أو إطار ما لحل المسائل؟
- * هل سبق استخدام نماذج لحل مثل هذه المشاكل؟ وهل تم النظر إليها على أنها حلول جيدة؟

حل المشكلة

حل المشكلة^(٧)

أ. تعریف

١. حل المشكلة هو عبارة عن إطار بعمل فيه المفتركون جنباً إلى جنب لتحديد وتحليل وحل نزاعهم.
 ٢. من الممكن للطرف الثالث الإشتراك في حل المشكلة وقوفه في هذه الحالة بدور المؤرق بين الأطراف، ويدعو إلى الاجتماع. وهذا الطرف يكون إما المسهل، المراقب، الخبير، الحكم أو الوسيط الذي يضع الإنفاق موضع التنفيذ.
 ٣. تغير النية وعملية الإنصال من أهم العناصر الرئيسية في الوصول لاتفاقية وتأسيس إطار عمل جيد لحل المشكلة.
 ٤. إطار عمل حل المشكلة ليس أكثر من بناء علاقة عمل جيدة أو بناء، فعندما تحول المواجهة مع خصمك من مواجهة وجهاً - لوجه، إلى مناقشة جنباً إلى جنب لحل المشكلة، بذلك بالذات تحول علاقة التناقض من علاقة مترزة، مضطربة، وغافقة إلى علاقة هادئة، ناجحة ومن الممكن أن تكون مرضية.
- ب. مراحل حل المشكلة
- * المرحلة الأولى: تقييم التزاع.
 - * أولاً: الأطراف.
 - * من هي أطراف التزاع؟
 - * كيفية تنظيم كل طرف.
 - * ما هي مصادر ارتكاز القراء عند الأطراف.
 - * كيف تم استعمال القراء في حالاتاً مماثلة؟

كتاب التدريب (الشبكة الثانية حول النزاعات)

* ما الذي كان من الممكن عمله بطريقة تؤدي إلى نتائج مغايرة عما هي عليه الآن؟
* ما هي القسم الواحد عليها التي شملت في الزراع وكيف تأثرت؟
* هل لدى الأطراف إطار عمل لحل القضايا؟
* ما هي البذائل لكل طرف من الأطراف؟

* رابعاً: خلفية الزراع:

* ما هو تاريخ هذه الحالة؟

* هل هناك أي عوامل خارجية يجب إثباتها؟

* هل هناك أي عملية حل سابقة يمكن اعتبارها نموذجاً لحل هذه القضايا؟

* خامساً: تحديد المتأثرين بالزراع:

* تحديد صانعي القرار النهائي.

* تحديد وتحديد الأشخاص المتأثرين بالنزاع.

* تحديد الأشخاص الذين يمكنهم القوة في اتخاذ قرار أو إلاته.

* يجب تحديد معنى الدجاج لكل شخص (معنى ماذا يعني الفوز بالنسبة له).

* بعد تحليل وتقدير الزراع تكون الحاجة لعمل التالي:

أ. البدء باتصالات لاستكشاف الأماكن المناسبة لبلد المتأثرات مع الأخذ في الاعتبار الداعين إلى الاجتماع.

ب. تضمين العملية للوصول إلى اتفاق مبني على الأخذ بعين الاعتبار الشرط المسبقة المقاضي، القضايا التي يجب ملأتها، طرق تمثيل الأطراف، والربط مع الهيئات الرسمية لحل المشكلة.

* المرحلة الثانية: تحليل الزراع:

أي مواجهة وجهاً - الموجه، تغطي وجود قدر معين من التوتر. وهذا التوتر من الممكن أن يكون قوة مدمراً في المناوشات الخاصة بحل النزاع. لهذا فإنه منضروري التنظيم وبطبيعة المعاملة بحيث تساعد الأطراف في حل مواجهة ذات سمة تناوبية فيها تباينهم.

تُعتبر المراحل الثالثة هي بذاته خطوات على درجة عالية من التعالية خصوصاً إذا تم تكرارها مرات عديدة في سبيل حل مشكلة معقدة.

كتيب للمتدرب (الشعبة البنائية لحل النزاعات)

* ما الذي ترغب به كل من الأطراف؟
* ما هو تاريخ الملاقات السابقة بين الأطراف؟
* ما هو الوضع الحالي للخلافة؟
* ما هو المطلوب أن تكون عليه الملاقات المستقبلية؟
* من هم المتأثرين بالزراع؟

* ثالثاً: القضايا:

* ما هي القضايا التي سببت النزاع؟
* هل تم صياغة وتشكيل القضايا في إطار تكامل، أو إطار توزيع المخصص أو إطار إعادة التوزيع.

- القضية التكميلية: وهي تلك القضايا التي يمكن معالجتها وتسويتها عن طريق إرضاء كل احتياجات الأطراف. وهذا النوع من القضايا يتم فيه تعزيز التعاون.

- قضيّاً توزيع المخصص: وهي تلك القضايا التي تتعامل مع توزيع المخصص لمصادر جديدة لذلك الأطراف المنشورة في النزاع. هذا النوع من القضايا يتيح عنه التنازل.

- قضيّاً إعادة التوزيع: وهي تلك القضايا التي تتعامل مع إعادة توزيع نسب جزئية المصادر. هذا النوع من القضايا يتيح عنه الدعاء.
* إعادة صياغة القضايا أو إضافة مصادر جديدة تُعتبر أهم وسائل تعزيز التفاوض بين الأطراف.

* ما هي مرحلة كل طرف بالنسبة للخيارات المفروضة لكل نسبة؟
* ما هي الحالات إلى المصادرات؟

* ثالثاً: تطور النزاع:

* كيف بدأ النزاع؟
* ما هي الشهادات والأدلة التي يحملها كل طرف تجاه الطرف الآخر؟
* كيفية تطور وتدهور النزاع؟
* لماذا تنظر النزاع بهذه الطريقة؟
* ما هي مساعدة كل طرف في الوصول لهذه المرحلة؟

١. التركيز على المشكلة أكثر من العمل.

الثنيات المستخدمة:

- * رحلات ميدانية.
- * سماع المحكایات.
- * عمل مقابلات.
- * جمع المعلومات.

ب. تعریف وتحديد المشكلة: أين تقع بالضبط المشكلة؟

المقصود هنا أن تصل المجموعة لاتفاق حول عرض وطرح المشكلة.

الثنيات المستخدمة:

- * هل هذه هي المشكلة / أم لا؟
- * رسم تخطيطي.
- * تحليل القوة الموجدة.
- * طلب مساعدة الخبراء.
- * التجزي.

ج. تطوير البديل: خيارات أو بدائل وأن تعمل المجموعة من خلال رؤية مبنية.

الثنيات المستخدمة:

- * دراسة الآخرين.
- * تقديم النصائح وتحدد إلى تقديم الخيارات بما للمعايير المختارة. وستكون المجموعة مسلمة بذلة التشخيص. لهذا فإنه من المهم الأخذ في الاعتبار وسائل عديدة في عملية التشخيص ومنها:
 - * التجمع والتصنيف.
 - * الحسنات والعيوب.
 - * ما الذي أحبه أو أكرهه حول ...؟
- * لرحة تسجيل المعايير.
- * قيم ما الذي عمله الآخرون.
- * طلب مساعدة الخبراء.
- * بناء خريطة المشاركة.
- * قرار تمييزي: ما هي التفارات الممكنة التي يمكن تحريرها؟

الثنيات المستخدمة:

- * عصف ذهني.
- * لرحة التسجيل.
- * ما الذي عمله الآخرين في مثل هذه الحالة؟
- * خزانة فارغة.
- * أنفل والصن.

٢. المرحلة الثالثة: صنع القرار.

يمكن استخدامها:

- * تطوير المعايير: يوجد هناك ثلاثة أنواع من المعايير الخاصة بصنع القرار والتي يمكن استخدامها:
 - * معيار فني: ما هو أفضل حل من التاحية الفنية للقضية؟
 - * معيار سلبي: ما هو الحل الذي سُبّحى معظم الناس؟
 - * معيار القيم: ما هو الأصح بالنسبة للقيم التي أحملها؟

الوسائل:

- * عصف ذهني.
- * طلب مساعدة الخبراء.
- * دراسة الآخرين.
- * تقديم النصائح وتحدد إلى تقديم الخيارات بما للمعايير المختارة. وستكون المجموعة مسلمة بذلة التشخيص. لهذا فإنه من المهم الأخذ في الاعتبار وسائل عديدة في عملية التشخيص ومنها:
 - * التجمع والتصنيف.
 - * الحسنات والعيوب.
 - * ما الذي أحبه أو أكرهه حول ...؟
- * لرحة تسجيل المعايير.
- * قيم ما الذي عمله الآخرون.
- * طلب مساعدة الخبراء.
- * بناء خريطة المشاركة.
- * قرار تمييزي: ما هي التفارات الممكنة التي يمكن تحريرها؟

الثنيات:

- * الفرز / الفرز.
- * استفهام استطلاعى.
- * تصوير سلبي.
- * بناء افتراضية.
- * بناء وحدنة.

العقبات المحيطة عند تطبيق إطار عمل حل المشكلة

١. أحياناً أصبح العقبات هي مسألة الاعتراف بوجود مشكلة.
٢. غالباً ما يكون من الصعب فهم المشكلة.
٣. تمثل المشاكل إلى أن تكون غير واضحة.
٤. عادة لا يكون واضحًا ما إذا كان من الممكن الحصول على المعلومات ويجادلها إذا لزمت.

٥. عموماً فإن المشاكل على التفاعل مع الأجهزة الموجودة فيها هذه المشكلة.
٦. تعمد حلول المشاكل على التفاعل مع الأجهزة الموجودة فيها هذه المشكلة.
٧. الحلول الخاصة بالمشاكل الهامة يمكن فيها عوائق ونتائج هامة وكبيرة.
٨. يحدث حل المشاكل غالباً داخل مجموعات.
٩. تكون المشاكل غير مرتبة وعسيرة الدائمة.

عقبات أخرى محتملة:
إذا حدثت التزاعات مرة أخرى والناس غير راضين عن نتائج العملية فيجب عندهن فحص التردد التالي:

١. أجواءه السلسل.
٢. هل تمثل عملية حل المشكلة تهدىء لعلاقات القوة الموجودة؟.
٣. وجود الطرف الفطري والطبيعة للحل مسكن أن يكون عقده إذا لم يتم إدراجهما وتقربهما بالوسائل والطرف الجديدة لحل التزاع.

حدد الطريق المحسنة عن طريق السؤال عن:

- * من هو المسؤول في حال وقوع التزاع؟
- * من هم المتدخلون إذا وقع تزاع؟
- * على من يُلقي المجتمع بالمسؤولية؟
- * لمن يذهب الناس؟
- * أين تنتهي المشكلة؟
- ٤. حل المشكلة يتطلب وقت.
- ٥. حل المشاكل يتطلب مهارات معينة أو مستوى معين من التحليل.

كتيب التدريب (الشعبة الابتدائية لحل التزاعات)

١٠١

- * نفس واحد.
- * المرحلة الرابعة: دعها تعمل.
- * عمل اتفاقية: وهي عملية تكامل التيارات المندلعة في مجموعة قنوات واحدة.

الوسائل:

- * الإتفاق على الأسس.
- * بناء الخطوط المرغبة.
- * وأن يصادق عليها للتطبيق.

الوسائل:

- * عمل المخطط.
- * التحقق من المصادر.

خلال اتفاقية مكتوبة.

- * المصادقة والمعاهدات الأخرى الخاصة بالقرار الرسمي:
- * بعد تصميم لأدوار خطة للتطبيق يجبأخذ مصادقة رسمية على هذه الخطة من (هيئة شرقية أو من مجلس المدينة أو من مجلس الإدارة أو أي جهة رسمية).

الوسائل:

- * مشاركة الأعضاء: إقامة علاقة متداولة وبنية.
- * التقارير.
- * التحليل.

- * طبق اتفاقية: أخيراً طبق القرارات التي نفذت المصادقة عليها، ولكن ليس هنا هو نهاية الموضوع لأن التطبيق الفعال يتطلب وتشكيل مُستقر اجتماع المخاضرين.
- الوسائل:
- * تنشيط ورقة وسائل التطبيق.
- * إيجاد آليات ووسائل جديدة.

- * إن الشرعاً في الوصول إلى اتفاقية سوف يذكر على نوعيتها. وإن القنفر على عملية حل إطراف عالم التناقض سوف يفتح عنه نشوء نوع في المسقبل.

١٠٢

كتيب التدريب (الشعبة الابتدائية لحل التزاعات)

الفصل الثالث

الحوار وحل المشكلة

عوائق تمكين الآخرين.

١. النصيحة - القول للمتحدث كيف يحل مشكلته.

• «لماذا لا تفعل فقط...».

• «ربما، يجب أن...».

• «كنت جربت الاسترخاء وعدم أخذ الأمور جدياً».

٢. الحكم - تقييم المتحدث سلبياً أو/ ومشكلته.

• «لا تخضب بشأن الموضوع».

• «هذا ليس بالتصريف البناء».

• «أعتقد بأنك أنت يجب أن تواجه المشكلات».

٣. التحليل والتشخيص - أخبار المتحدث بدوافعه، أسبابه... الخ.

• «ما يضايقك فعلاً هو...».

• «إن مخاوفك تظهر. ولذلك أصبحت حساساً».

• «ربما تذكر بأمرك التي...».

٤. الأسئلة - الضغط على المتحدث لانتزاع المعلومات حول مشكلته، وغالباً التلميح بالحكم.

• «هل انك تبذل قصارى جهدك لتكون لطيفاً ومتعاطفًا قدر الإمكان؟».

• «هل فكرت ببساطة أن تسامحه؟».

٥. الطمأنة/التخفيف - محاولة جعل المتحدث يشعر بتحسين عبر التخفيف من معاناته.

• «لا تقلق. ثق بنفسك. وستكون بخير».

• «لقد فعلت ما بوسعك، فلا تقلق حيال ذلك».

• «ابتهج. بعد شهر من الآن ستبدو الأمور مختلفة».

العوائق الكلامية: ما ذكرناه أعلاه هي العوائق الكلامية. هذه الإجابات قد تكون مفيدة في بعض الأماكن والأحيان، لكن معظم الوقت إنها تعيق الاستماع و«تجرد الآخرين من القوة». فهي تلمح: إنك غير جيد، ذكي، أو قوي بما فيه الكفاية؛ أنا من يعلم.

العوائق غير الكلامية: هذه العوائق مثل لغة الجسد التي تشير إلى أنني غير مهتم، قابل أو قادر حقاً على الاستماع، تجربة، أيضاً، من القوة. يمكن التعبير عنها أشكال عدّة: التململ، حركات تصرف الانتباه، التثاؤب، تعبيرات الوجه المسطحة أو التي تحلم النظر الجامد أو «العيون المتنقلة». الجسد المتوتر أو المسترخي أكثر من اللازم، وغيرها... لقد أظهرت الدراسات أن ١٥ في المئة فقط من التعبير يتم من خلال الكلمات، ٢٥ في المئة من خلال نبرة الصوت، و٦٠ في المئة غير كلامي.

المبادئ الرئيسية.

١. التمكين يأتي من خلال الحضور. إن معظم الأشخاص يرتبطون بأفكارهم الثابتة ومواردهم الداخلية عند الحضور الفعلي للآخرين. إن تعلم كيفية التأمين ليست مسألة تعلم الإجابات «الصحيحة»، بل هي مسألة الحضور الحقيقي لهم. الحضور يعني تكريس الاهتمام الكامل للشخص الآخر وأرائه، وأن أضع جانباً أفكاري، ردات فعلية، وتجاري. الحضور هو نموذج لنكران الذات السليم والذي يتطلب وقتاً والتزاماً.

٢. الحضور يسبق حل المشكلات. إن الإجابات أعلاه هي طرق تختصر كل المشكلات. ساختصر لعب دورك لأن لدى كل الإجابات الصحيحة لحل المشكلة.

«إن الجهد لاختصار الحضور، والإسراع نحو حل المشكلة تولد مقاومة (يبدأ الناس مناقشة نصيحتك) أو اعتماداً (يراك الأشخاص على إنك صاحب القوة في كل الأمور، وليس أنفسهم)».

تمرين للمجموعات الصغيرة.

١. في مجموعات مؤلفة من ثلاثة أشخاص، تناوبوا على الحديث لخمس دقائق في أمور تزعجكم حقاً. أما الآخرون فاختاروا «عوائق» من اللائحة أعلاه ومرروها عبر الحديث.

٢. بعد خمس دقائق، لا تستعملوا الإجابات أعلاه.. استمروا بالحديث لخمسة دقائق أخرى، مركزين على الاستماع دون النصيحة، التقييم أو التحليل.

٣. ناقشا هذه التجربة. ما الذي كان سهلاً/ صعباً؟ ما الذي ساعد أو أعاق المتحدث؟.

مهارات التعاون.

يشمل التعاون حركتين تبدوان متناقضتين: إثبات الذات ودعم الآخر. يثبت الشخص حاجاته واهتماماته وفي الوقت عينه يدعم حاجات واهتمامات الآخرين. التحدي يكمن في فعل الحركتين معاً، لأنهما تعملان بالجذب والدفع. العديد من الأشخاص لديهم المهارة في إحدى الحركات؛ الأقلية يبرعن بالاثنتين معاً. ان جمعها فعال جداً. ومع التمرин كل شخص يستطيع التعلم!

مهارات الجزم (التحدث)

١. رسائل الأنماط
٢. التصريح بما هو أفضل
٣. التصريح عن الهدف

مهارات الدعم (الاستماع)

١. إعادة الصياغة
٢. الانفتاح
٣. التصريح عن الاتفاق

مهارات الدعم: «جذب» الاستماع.

١. إعادة الصياغة: تعكس في الكلمات الخاصة جوهر ما قاله المتحدث، أنها من أفضل مهارات الاستماع لأنها تعبر عن إلتزام الشخص بالفهم.

كيف نعيد الصياغة؟

أ. إبقاء التركيز على المتحدث «إذا غادرت...»، «أنك تقول...»، «أنك تعتقد...».

ب. إعادة القول بالكلمات الخاصة، أي عدم تكرار ما قاله المتحدث ببساطة.

ج. أن تعكس المضمون والمشاعر بقدر الإمكان.

د. كن مقتضباً أكثر من المتحدث.

هـ. وازن إلى حد ما حدة المتحدث العاطفية عند إعادة الصياغة.

لماذا نعيد الصياغة؟

• لنبرهن أننا نفهم و/ أو نحاول أن نفهم.

• لتوضيح تبادل الأفكار (في حال لم تفهم يوضحون لك).

- تؤكد على أهمية المتحدث وتشجعه على قول المزيد.
- تقلل من الدفاعية لديك ولدى المتحدث.
- تطبع محادثة غاضبة أو سريعة، مما يخفف من حدة النزاع.

أمثلة:

- «إذا كنت خائفاً جداً حين...».
 - «لقد شعرت باني كنت غير منصف معك حين...».
 - «دعني أتأكد اني فهمت ما تقوله. إنك تقول انك لا ت يريد هذه المسؤولية...».
٢. الانفتاح: التعبير عن الانفتاح لتقبل المزيد من المعلومات حول رؤية وحاجات الآخر، حتى لو كانت حساسة أو تنافسية. هذا الشيء ضروري من أجل توضيح الوضع قبل الإجابة.

أمثلة:

- «قل المزيد عن...».
 - «عبر بتفصيل أكثر».
 - «أعطني مثالاً محدداً».
٣. التصریح عن الاتفاق: الاعتراف بنقاط الاتفاق مع الآخرين في وسط الخلاف.

أمثلة:

- «انني أشاطرك الرأي في...».
- «يمكنني أن أفهم ما تقوله عن...».
- «انني أشاركك فلفك تجاه...».

مهارات الجزم: «دفع» التحدث.

١. رسائل الأنما: هي طريقة واضحة ومطمئنة للتركيز على الذات وليس على الآخر. إنها تعبر عن تأثير الوضع على العواطف الخاصة والأداء.

كيف تستخدم رسائل الأنما؟

- أ. رکز على نفسك وعلى مشكلاتك الخاصة: «أنا...».
- ب. سُمّ الشعور: «لقد شعرت بالاستغلال...».
- ج. سُمّ التصرف الذي أحدث المشكلة «شعرت بالاستغلال حين وضعت اسمك على

العمل الذي فعلته . . . ».

د. صيف التأثير عليك: «... لأنني أضيعت الكثير من الوقت والطاقة في هذا المشروع».

لماذا استعمال رسائل إل أنا؟

- أتحمل مسؤولية مشاعري.
- أتجنب لوم أو اتهام الآخر.
- تخفف من الدفاع وتقلل من النزاع.
- تعبّر عن مشاعر قوية بطريقة تحافظ على العلاقة.

أمثلة:

- «لقد شعرت بالغضب عندما قلت لي إن ألاقيك عند فترة الظهر ولم تأتِ أو تتصل بي، لأنني سبق وغيّرت مشاريعي لكي نلتقي».
- «يزعجني جداً عندما تتأخر في تسليم الشيء في الوقت المحدد ويلومني الآخرون».

٢. تصريحات التفضيل: التعبير بوضوح عما أفضل وأرغب، بدلاً من الإعراب عنه كمطالب، أو إجبار الآخرين على التكهن. ان التعريف عن الذات بوضوح يدعو الآخرين للقيام بالمثل.

أمثلة:

- «ما أفضليه هو . . .».
- «ما أحبه هو . . .».
- «قد يساعدني في أن . . .».

٣. تصريحات الهدف: جعل نوايانا معروفة كي لا يتصرف الآخرون بجهل أهداف متضاربة.

عندما تعطي معلومات عن أهدافك، التصريح بالهدف يمكن الآخرين من فهم ما أنت عليه وإذا أمكن المساعدة في تحقيق هدفك فيما سوء التفاهم غير مجد.

أمثلة:

- «ما أحاول تحقيقه هو . . .».

- «أني آمل في ...».
- «كنت سأفعل ...».
- «أنا في صدد ...».
- «كنت أنوي أن ...».

MCS.