

# التعامل مع المنازعات والمواجهات وحل المشكلات

جميع حقوق النشر ٢٠٠٥ محفوظة لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة  
المكتب الإقليمي للدول العربية - اليونيفيم  
صندوق بريد: ٨٣٠٨٩٦ عمان - الأردن ١١١٨٣  
هاتف: ٥٦٧٨٥٨٦-٦-٩٦٢  
فاكس: ٥٦٧٨٥٩٤-٦-٩٦٢  
موقع إلكتروني: [www.unifem.org.jo](http://www.unifem.org.jo)  
بريد إلكتروني: [amman@unifem.org.jo](mailto:amman@unifem.org.jo)

لا يجوز تصوير أو إعادة طبع وإنتاج أي جزء من هذه المادة بغير إذن مسبق من صندوق الأمم المتحدة الإنمائي  
للمرأة - اليونيفيم  
جميع حقوق الطبع محفوظة ٢٠٠٥

الآراء والتفسيرات والنتائج التي يحتويها هذا الدليل تعبر عن وجهة نظر المؤلفين ولا تعبر بالضرورة عن رأي  
صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفيم

تم الطبع في الأردن  
الطبعة الأولى ٢٠٠٥

إعداد: د. جلال رشيد  
التنسيق والتصميم: ADVIZE GREY



## مقدمة

يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى بيان أهمية التعامل مع المنازعات والمواجهات بحكمة وحزم بالنسبة للقائد، كما يبين بطريقة عملية مخاطر عدم المواجهة أو التجاهل. ترجع أهمية هذا البرنامج للمتدربات على العمل السياسي في أنه يبين لهن الفوائد التي سيحصلن عليها من حل بعض المنازعات البسيطة والمتكررة وكذلك بعض المواجهات البسيطة التي قد تتطور إلى مواجهات عنيفة إذا لم تعامل بسرعة بحكمة وذكاء.

ترجع أهمية هذا البرنامج إلى أنه يدرّب المشتغلات بالعمل السياسي ليس فقط على التعامل مع المواجهات والمنازعات، ولكن على توقع حدوث هذه المنازعات، وعلى اتخاذ الإجراءات العلاجية قبل حدوث كارثة لا قدر الله.

## مكونات البرنامج

- ١ - تعريف المنازعات والمواجهات.
- ٢ - فوائد ومضار المواجهة.
- ٣ - المستويات الخمسة للمواجهة.
  - ١ - مثال توضيحي.
- ٤ - طرق التعامل مع المواجهات.
- ٥ - الخضوع أو الإذعان.
  - ١ - فوائد الإذعان.
  - ٢ - مضار الإذعان.
- ٦ - الإنسحاب
  - ١ - فوائد الإنسحاب.
  - ٢ - مضار الإنسحاب.
- ٧ - عدم الإشتراك في المواجهة (عدم اتخاذ موقف).
  - ١ - فوائد عدم اتخاذ موقف.
  - ٢ - مضار عدم اتخاذ موقف.
- ٨ - الإصرار على الرأي
  - ١ - متى يحدث.
  - ٢ - طرق الإصرار على الرأي.
- ٩ - المتطلبات الأساسية لحل المشكلات.
  - ١ - مؤهلات القائم بحل المشكلة.
  - ٢ - خطوات حل المشكلة.
- ١٠ - فوائد عملية حل المشكلات.

## ■ مساعدات التدريب

- ١ - إستبيان مبدئي.
- ٢ - إستبيان عن المنازعات والمواجهات.
- ٣ - ورشة عمل (١) عن المنازعات والمواجهات.
- ٤ - ورشة عمل (٢) عن المنازعات والمواجهات.
- ٥ - ورشة عمل (٣) عن المنازعات والمواجهات.
- ٦ - لعب أدوار (١) عن حل مشكلة في طور البداية .
- ٧ - لعب أدوار (٢) عن حل مشكلة في أطوارها المتقدمة.
- ٨ - فيلم فيديو عن المنازعات والمواجهات.

## ■ الفوائد المتوقعة بعد إنتهاء التدريب

أن تقتنع المتدريبات بأهمية حل المنازعات والمواجهات عند بداياتها وقبل أن تتفاقم وتصل إلى مراحلها النهائية، والتي لا يصلح معها إستخدام الحلول السريعة.  
من المتوقع أيضا أن اكتسب المتدريبات بعض الخبرة في كيفية توقع حدوث منازعات أو مواجهات بحيث يمكنهم تفادي وقوعها من الأساس.

## عرض ملخص للبرنامج التدريبي

### التعامل مع المنازعات والمواجهات وحل المشكلات

## ■ تعريف المواجهة

المواجهة هي إختلاف في المصالح أو المعتقدات، بحيث يتصور كل طرف من أطراف المواجهة أن تطلعاته ورغباته لا يمكن تحقيقها لكل منهم في نفس الوقت، ولهذا السبب يتعارضوا.

## متى تكون المواجهة مضيئة؟

- إذا كانت مظهرا عن عدم الرضا (عن وضع غير مناسب فعلاً).
- إذا نتج عنها تغيير إلى الأحسن ( إصلاح الشأن).
- إذا نتج عنها الوصول إلى إكتشاف مفيد.
- إذا نتج عنها وحدة الصف.
- وتكون المواجهة مضرّة إذا تصاعدت حدتها وزادت الخسائر.

## المستويات الخمسة للمواجهة

- ١ - الإتهامات والتهديدات (في موضوع واحد).
- ٢ - الموضوع يتسع وتستخدم عدة مواضيع أخرى إضافية في مجال المواجهة.
- ٣ - المواجهة تتشعب وتتحول إلى رفض العلاقة كلها.
- ٤ - المواجهة تتسع وتتحول من عملية موضوعية إلى عملية شخصية، ويصبح المهم هو تخليص الثأر، وتهمل أو تنسى المواضيع الأساسية للمواجهة.
- ٥ - تتسع المواجهة أكثر لتشمل أفراد عدة، وبذلك تقل جدا إمكانية حلها سلميا.

## طرق التعامل مع المواجهات :

توجد أربعة طرق للتعامل مع المواجهات هي:-

- ١ - الإخضوع أو الإذعان.
- ٢ - الإنسحاب.
- ٣ - الإمتناع عن الإشتراك في المواجهة.

الإذعان: يحدث الإذعان من طرف واحد، عندما تكون أهداف الخصم أهم من أهدافي، أو عندما تكون علاقاتنا غير متوازنة (عضو جديد في الفريق)، أو عند الخوف من إغضاب الرئيس، لأن موافقته أهم لي من أي شيء آخر، وأخيراً عند الإحساس بالتهديد.

الإنسحاب: الإنسحاب يعني الهروب من المواجهة إما عضوياً أو نفسياً، ويحدث ذلك بطريقتين، إما بترك ساحة المواجهة طواعية (إنسحب برغبته)، أو بترك ساحة المواجهة مجبراً (إنسحب رغم أنه).

يحدث الإنسحاب في الحالات التالية:-

أ- عندما يكون إهتمام الفرد بنفسه أكبر جداً من إهتمامه بالآخرين (فرق المستوى).

ب- عندما يكون لدى الفرد بديل آخر مناسب.

ج- عندما يشعر الفرد بالغضب الشديد مع العجز عن المواجهة.

د- عندما يشعر الفرد بالتهديد (نظراً لأن المواجهة ستوسع وتفرقع فيه).

### عدم الإشتراك في المواجهة (عدم اتخاذ موقف)

مظاهر هذا الإتجاه هي الإنشغال بأشياء تافهة لتبرير عدم الإهتمام بالمشاركة في المواجهة، أو الإنكار، أي إنكار أن هناك مشكلة أصلاً تستلزم المشاركة فيها ( وهذا أكثر خطورة).

يحدث عدم الإشتراك في المواجهة للأسباب التالية:-

أ- عندما لا يكون لدى الأفراد أي إهتمام بأهدافهم الخاصة أو بأهداف الآخرين (يريد أن يعيش).

ب- عندما يخشى الأفراد من المواجهة ( ليس لديه سلطة / قدرة).

ج- عندما يرغب الأفراد في عدم «ثقب القارب» ولذلك يفضلوا ترك كل شيء على حاله.

### الإصرار على الرأي : يحدث ذلك في الأحوال التالية :-

أ- عندما تكون أهدافنا مهمة جداً للصالح العام/الشخصي.

ب- عندما تكون عواقب الإستسلام وخيمة.

ج- عندما أكون متأكداً تماماً أنني على حق وأستطيع إثباته بسهولة.

د- عندما أكون جريء جداً في الحق (ورزقي على الله).

### طرق الإصرار على الرأي

أ- النقاش المنطقي المقنع والمؤيد بحقائق لا يمكن الشك فيها.

ب- إقناع الخصم أن الإستمرار في المواجهة ستكون تكلفته عالية جداً عليه شخصياً.

ج- مقايضة الخصم على موضوع آخر.



## ■ المتطلبات الأساسية لحل المشكلات

- ١ - أن يكون أطراف النزاع لديهم النية الصادقة والرغبة الأكيدة للوصول إلى حل يضمن لكل منهم كسب معين.
- ٢ - أن يكون أطراف النزاع لديهم الرغبة في إظهار جزء كبير من المرونة بالنسبة للحلول المطروحة.
- ٣ - أن يكون أطراف النزاع قابلين ومستعدين لبحث حلول جديدة ومبتكرة من أي منهم.
- ٤ - أن يتفق أطراف النزاع على أن المشكلة التي تواجههم ليس لها أي دخل بشخصياتهم.

### مؤهلات القائم بحل المشكلة

- ١ - يجب أن يكون محل ثقة أطراف النزاع.
- ٢ - أن يكون عارفاً تماماً بأبعاد المشكلة الحقيقية.

### خطوات حل المشكلة

- ١ - استبعاد المواجهات الزائفة (هل نحن فعلاً في مواجهة؟ أم هو إختلاف بسيط في الرأي؟).
- ٢ - تحليل رغبات ومطالب أطراف النزاع.
- ٣ - الطلب من أطراف النزاع أن يعد كل منهم قائمة بما يريد، و يحدد فيها التنازلات التي يستطيع أن يقدمها، ليمكن الوصول إلى اتفاق (المهم أن لا يحس أطراف النزاع أنهم أعداء).
- ٤ - يعد كل طرف من أطراف المشكلة ... الآتي:-
  - ١- قائمة برغباته ومتطلباته.
  - ٢- ترتيب الرغبات حسب أولويتها كآلاتي:-
  - ٣- تنازلات يمكن التخلي عنها (بدون مقابل).
  - ٤- تنازلات يمكن مقايضتها مع تنازلات الطرف الآخر.
  - ٥- موضوعات لا يمكن التنازل عنها لأنها أساس المشكلة.
  - ٥ - إبحثي عن حلول لأطراف النزاع مستعينة بقائمة كل منهم.
  - ٦ - حاولي إقناع كل طرف بتقديم تنازلات بسيطة (ذات أهمية بسيطة لأحد الأطراف ولكنها كبيرة بالنسبة للطرف الآخر) بهذه الطريقة يكون هناك تقدم نحو الحل.
  - ٧ - بتكرار الخطوات السابقة يمكنك الوصول إلى حل مقبول من كل الأطراف.
  - ٨ - أكتبي الحل المتفق عليه وأعطي نسخة لكل طرف من الأطراف الموجودة.

### فوائد عملية حل المشاكل

- إنهاء النزاع بطريقة رسمية والمساهمة في تحسين العلاقة بين أطراف النزاع، كما أنها وفرت حلاً دائماً للمشكلة.

- 1 - **Conflicts & Confrontations**, Dr. Helga Rhode,  
Carrer STrack Publications, U.S.A
- 2 - **How to Deal With Difficult People**- Ursula Markham,  
Harper Collins Publications, 1993

## التعامل مع المنازعات والمواجهات وحل المشكلات

١- ما هي الوظيفة التي تشغليها الآن؟

.....

٢- ما هي أهم واجباتك في العمل؟

أ.....

ب.....

٣- لماذا قررت حضور ورشة العمل هذه؟

أ.....

ب.....

٤- ما هي أهم مهارات القيادة التي تحتاجها في مجال العمل السياسي؟ هل منها التعامل مع المنازعات

والمواجهات وحل المشكلات؟

أ.....

ب.....

٥- ما هي أهم مشاكل المنازعات والمواجهات التي تعتقدين أنك تواجهها في هذا المجال؟

أ.....

ب.....

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

أ.....

ب.....

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

التي ترغبين في إضافتها لورشة العمل هذه؟.

أ.....

ب.....

ت.....

ث.....

ج.....

شكراً جزيلاً على إهتمامك

إسترجعي بذاكرتك بعض المواقف الصعبة التي واجهتي فيها نزاع، وحاولي تذكر كيف أمكنك حل أحداها، ولتسهيل الأمر عليك، يرجى مليء الفراغات كما هو مبين فيما بعد.

- ١- الطرف الأول في النزاع:- .....
- ٢- الطرف الثاني في النزاع:- .....
- ٣- ماذا كانت المشكلة الظاهرية (كيف عرفنا أن هناك نزاع؟):-  
.....  
.....
- ٤- ماذا كانت المشكلة الحقيقية (لب الموضوع):-  
.....  
.....
- ٥- ماذا كانت حجة الطرف الأول:-  
.....  
.....
- ٦- ماذا كانت حجة الطرف الثاني:-  
.....  
.....
- ٧- كيف أمكنك أن تحلي المشكل (أو لماذا عجزت عن حلها):-  
.....  
.....
- ٨- ماذا كنت ستفعلين لو كنت قد حضرت هذا البرنامج قبل حدوث النزاع؟:-  
.....  
.....
- ٩- ما هي الخطوات المنطقية لحل النزاع؟ :-  
.....  
.....

## ■ تمثيل أدوار (١)

طلب منك كأمينة للمرأة في أحد المحافظات، ترشيح خمس مندوبات للحزب لحضور المؤتمر التحضيري الذي سيعقد بالقاهرة.

وبعد البحث والدراسة وجدت أن هناك حوالي ١٠ عضوات يصلحن للقيام بهذه المهمة ما هي المعايير التي ستضعينها لاختيار المندوبات الخمس حتى تقللي من احتمال حدوث منازعات بين المختارين والمرفوضين؟

تخيلي أنه حدث نزاع فعلاً، صفي ما هي طبيعة النزاع وكيف ستقومين بحله.

### اختاري اثنين من زميلاتك للقيام بتمثيل العمليات التالية :-

١- كيفية بداية النزاع.

٢- كيفية تطور النزاع من المرحلة الأولى إلى الثانية.

٣- كيفية منع النزاع من الوصول إلى المرحلة الثالثة.

٤- كيف أمكنك حل النزاع؟

## ■ تمثيل أدوار (٢)

افترض في المثال السابق انك لم تستطعي حل النزاع قبل أن يتطور إلى المراحل المتقدمة، اذكرى الأسباب المحتملة لعدم القدرة على حل النزاع ثم اختاري اثنين (أو أكثر) من زميلاتك لتمثيل تطور النزاع على الوجه التالي:-

١- لماذا وكيف وصل النزاع إلى المرحلة الثالثة؟

٢- ما هي الإجراءات التي كان يمكن اتخاذها لإيقاف تصاعد النزاع؟

٣- لماذا وكيف وصل النزاع إلى المرحلة الرابعة؟

٤- ما هي الإجراءات التي كان يمكن اتخاذها لإيقاف تصاعد النزاع؟

٥- لماذا وكيف وصل النزاع إلى المرحلة الأخيرة؟

٦- كيف يمكنك التعامل مع العضوات في لجنة الحزب، وبينهم هذا النزاع الشديد؟

٧- ما هي الإجراءات التصحيحية التي ستقومين بها لتفادي آثار هذا النزاع على العمل بلجنة المرأة؟

## تعريف

- المواجهة هي إختلاف في المصالح أو المعتقدات، بحيث يتصور كل طرف من أطراف المواجهة أن تطلعاته ورغباته لا يمكن تحقيقها لكل منهم في نفس الوقت.
- لذلك فإن السبب في المواجهة هو أن أطراف المواجهة كل منهم لديه نفس المصالح والرغبات، ولهذا السبب يتعارضوا.
- في هذه الحالة يجب التأكيد على أهمية ضمان تحقيق المصالح والرغبات.
- أما الطريقة التي تتحقق بها فليست لها نفس الأهمية.

### فوائد ومضار المواجهة

- متى تكون المواجهة مفيدة؟
- إذا كانت مظهراً عن عدم الرضا (عن وضع غير مناسب فعلاً).
- إذا نتج عنها تغيير إلى الأحسن (إصلاح الشأن).
- إذا نتج عنها الوصول إلى إكتشاف مفيد.
- إذا نتج عنها وحدة الصف.

### • متى تكون المواجهة مضرّة؟

- إذا تصاعدت حدتها وزادت الخسائر.

### ■ المستويات الخمسة للمواجهة

- 1- الإتهامات والتهديدات ( في موضوع واحد).
- 2- الموضوع يتسع وتستخدم عدة مواضيع أخرى إضافية في مجال المواجهة.
- 3- المواجهة تتشعب وتتحوّل إلى رفض العلاقة كلها.
- 4- المواجهة تتسع وتتحوّل من عملية موضوعية إلى عملية شخصية، ويصبح المهم هو تخليص الثأر، وتهمل أو تنسى المواضيع الأساسية للمواجهة.

5- تتسع المواجهة أكثر لتشمل أفراد عدة، وبذلك تقل جداً إمكانية حلها سلمياً.

مثال على المستويات الخمسة للمواجهة

- أحد أفراد فريق عملك قام بالتحضير لمؤتمر شعبي في دائرتك دون الرجوع إليك، أنت غير راضية عن هذا التصرف :

• أنت: (متضايقّة) كان ممكن أن تقولي الأول لكي نرتب هذا المؤتمر سوياً، يا ليتك انتظرت حضوري (المستوى الأول توجيه الإتهامات)

• الآخر (1): (متسامحاً) هذه كانت مفاوضة صعبة جداً لكي نستطيع عمل هذا المؤتمر، والوقت كان ضيق - لقد أخذناها من فم الأسد. المرة القادمة ان شاء الله سأبلغك قبلها (تنتهي المشكلة).

• الآخر (2): (متألماً) هذه كانت مفاوضة صعبة جداً، يا ليتك تحمدي ربنا أننا قدرنا تأخذ الوقت لهذا المؤتمر - هو أنت تطولي تعقدي مؤتمر في المنطقة دي؟ (المستوى الثاني، الموضوع يتسع بتبادل الإتهامات).



## مثال على المستويات الخمسة للمواجهة

- أنت : (متضايقه جداً) الحقيقة أنا لم أرى منك في العمل أي تصرف جيد منذ أن بدأت تعمل معنا - أنا خسرت كثير بسبب (المستوى الثالث - الموضوع يتشعب و ترفض العلاقة كلها)
- الآخر : (يشد غضبه) الحقيقة حملتك كانت فاشلة منذ البداية و أنا كنت محرج إنني أقول لك (المستوى الرابع - المشكلة الإجرائية الأصلية اختفت وأصبحت المشكلة الآن شخصية بين الشريكين).
- أنت: (في غاية الغضب) تقومي بالإتصال تليفونياً بزملائكم لتخبريهم بعدم التعامل مع هذا الشخص لأن عضويته في الفريق تم فضها (المستوى الخامس - إتساع المواجهة لتشمل أفراد عدة).

## طرق التعامل مع المواجهات

- توجد أربعة طرق للتعامل مع المواجهات هي :-
  - 1- الخضوع أو الإذعان.
  - 2- الإنسحاب.
  - 3- الإمتناع عن الإشتراك في المواجهة.
  - 4- الإصرار على الرأي (الدفاع / الهجوم).

## الإذعان :

- يحدث الإذعان من طرف واحد، في الأحوال التالية:-
- عندما تكون أهداف الخصم أهم من أهدافي.
- عندما تكون علاقاتنا غير متوازنة (عضو جديد في الفريق).
- عند الخوف من إغضاب الرئيس، لأن موافقته أهم لي من أي شيء آخر.
- عند الإحساس بالتهديد.

## فوائد الإذعان:

- 1- هي عملية مفيدة عند انفصال مع الآخرين (المقايضة).
- 2- الإذعان يوفر وقت وجهد كبيرين.
- 3- الإذعان يمنع تصاعد المواجهة (لأن تكلفة الإذعان أقل من تكلفة التصاعد).
- مضار الإذعان:
  - 1- الإذعان يعطي الربح كله للخصم، والخسارة كلها للمدعن (لا توجد مكاسب مشتركة).
  - 2- الإذعان يكافيء السلوك العدائي.
- بعد فترة، يولد الإذعان لدى المضغوط عليه شعوراً بالإحباط نتيجة للإذعان من جانبه.

## الانسحاب

- الانسحاب يعني الهروب من المواجهة إما عضوياً أو نفسياً، ويحدث ذلك بطريقتين:-
- ترك ساحة المواجهة طواعية (انسحاب برغبته).
- ترك ساحة المواجهة مجبراً (انسحاب رغم أنه).

### • يحدث الانسحاب في الحالات التالية:-

- ا- عندما يكون اهتمام الفرد بنفسه أكبر جداً من اهتمامه بالآخرين (فرق المستوى).
- ب- عندما يكون لدى الفرد بديل آخر مناسب.
- ج- عندما يشعر الفرد بالغضب الشديد مع العجز عن المواجهة.
- د- عندما يشعر الفرد بالتهديد (نظراً لأن المواجهة ستتسع وتفرقع فيه).

## الانسحاب (تابع)

### • فوائد الانسحاب:

- ا- يحتفظ الفرد بأعصابه ووقته ويقلل الإحساس بالتمزق النفسي.
- ب- يجبر الأفراد على البحث عن بدائل مناسبة (قبل الدخول في مواجهة).
- ج- الانسحاب قد يكون وسيلة "لشراء وقت" أو لتهديئة المشاعر لحين وقت آخر (أي انسحاب مؤقت).

### • مضار الانسحاب:

- ا- أن المواجهة لم تحل.
- ب- لم يكسب أي من الطرفين أي شيء.
- ج- الانسحاب يسبب تزايد حدة التمزق.

## عدم الاشتراك في المواجهة (عدم اتخاذ موقف)

### • مظاهر هذا الإتجاه:

- ا- الإنشغال بأشياء تافهة لتبرير عدم الإهتمام بالمشاركة في المواجهة.
- ب- الإنكار - إنكار أن هناك مشكلة أصلاً تستلزم المشاركة فيها (وهذا أكثر خطورة).

### • يحدث ذلك للأسباب التالية:-

- ا- عندما لا يكون لدى الأفراد أي اهتمام بأهدافهم الخاصة أو بأهداف الآخرين (يريد أن يعيش).
- ب- عندما يخشى الأفراد من المواجهة ( ليس لديه سلطة/ قدرة).
- ج- عندما يرغب الأفراد في عدم « ثقب القارب» و لذلك يفضلوا ترك كل شيء على حاله.

- متى يكون عدم إتخاذ موقف مفيداً؟
  - ا- عندما يكون هناك أمل في أن تحل المواجهة بمرور الوقت.
  - ب- عندما يكون موضوع المواجهة حساساً (الرائحة السيئة).
  - ج- عندما يتوقع الأفراد أن المواجهة ستتصاعد (غير أن هذا السبب يستخدم كثيراً كمبرر لعدم إتخاذ إجراء ولعدم التعامل مع المواجهة).

#### • مضار عدم إتخاذ موقف:

- ا- تزيد حدة المواجهات ويكثر عددها تحت السطح.
- ب- تتراكم المشاكل وتتعمد، لأنها لم تحل أساساً (أحبوا بعض).
- ج- لا توجد مكاسب مشتركة لأي من الأطراف.
- د- تكلفة مالية، اجتماعية واقتصادية عالية.

### الإصرار على الرأي

#### • يحدث ذلك في الأحوال التالية:-

- ا- عندما تكون أهدافي مهمة جداً للصالح العام /الشخصي.
- ب- عندما تكون عواقب الإستسلام وخيمة.
- ج- عندما أكون متأكدة تماماً أنني على حق وأستطيع إثباته بسهولة.
- د- عندما أكون جريئة جداً في الحق (ورزقي على الله).

### ■ طرق الإصرار على الرأي

- ا- النقاش المنطقي المقنع والمؤيد بحقائق لا يمكن الشك فيها.
- ب- إقناع الخصم أن الإستمرار في المواجهة ستكون تكلفته عالية جداً عليه شخصياً.
- ج- مقايضة الخصم على موضوع آخر.

### المتطلبات الأساسية لحل المشاكل

- أن يكون أطراف النزاع لديهم النية الصادقة والرغبة الأكيدة للوصول إلى حل يضمن لكل منهم كسب معين.
- أن يكون أطراف النزاع لديهم الرغبة في إظهار جزء كبير من المرونة بالنسبة للحلول المطروحة.
- أن يكون أطراف النزاع قابلين ومستعدين لبحث حلول جديدة ومبتكرة من أي منهم.
- أن يتفق أطراف النزاع على أن المشكلة التي تواجههم ليس لها أي دخل بشخصياتهم.
- مؤهلات القائم بحل المشكلة.
- يجب أن يكون محل ثقة أطراف النزاع.

• أن يكون عارفاً تماماً بأبعاد المشكلة الحقيقية.

• خطوات حل المشكلة:

- إستبعاد المواجهات الزائفة (هل نحن فعلاً في مواجهة؟ أم هو اختلاف بسيط في الرأي؟).

- تحليل رغبات ومطالب أطراف النزاع.

- أطلبي من أطراف النزاع أن يعد كل منهم قائمة بما يريد، ويحدد فيها التنازلات

التي يستطيع أن يقدمها، ليتمكن الوصول إلى اتفاق (المهم أن لا يحس أطراف النزاع أنهم أعداء).

• يعد كل طرف من أطراف المشكلة آلائي :-

ا- قائمة برغباته ومتطلباته.

ب- ترتيب الرغبات حسب أولويتها كألائي :-

- تنازلات يمكن التخلي عنها (بدون مقابل).

- تنازلات يمكن مقايضتها مع تنازلات الطرف الآخر.

- موضوعات لا يمكن التنازل عنها لأنها أساس المشكلة.

- إبحثي عن حلول لأطراف النزاع مستعينة بقائمة كل منهم.

• حاولي إقناع كل طرف بتقديم تنازلات بسيطة (ذات أهمية بسيطة لأحد الأطراف ولكنها كبيرة بالنسبة للطرف

الآخر) بهذه الطريقة يكون هناك تقدم نحو الحل.

• بتكرار الخطوات السابقة يمكن الوصول إلى حل مقبول من كل الأطراف.

• أكتبي الحل المتفق عليه وأعطي نسخة لكل طرف من الأطراف الموجودة.

## ■ فوائد عملية حل المشاكل

• إنهاء النزاع بطريقة رسمية.

• المساهمة في تحسين العلاقة بين أطراف النزاع.

• أنتجت (ووفرت) حلاً دائماً.



