



## برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - اليمن

مشروع التماسك الاجتماعي

الدليل التدريبي للمشروع

# دليل المجتمع المحلي للحد من النزاعات والتنمية الحساسة للنزاعات



نسخة تجريبية

2012

## جدول المحتويات

4	مقدمة:
5	1. مفاهيم وديناميكيات النزاع وادوات تحليل النزاع
6	1.1 النزاع (مفاهيمه, مراحل, انواعه, مصادره):
6	1.1.1 مراحل النزاع:
9	2.1.1 متى يتم التعامل مع النزاع
9	3.1.1 أنواع النزاعات
10	4.1.1 مصادر النزاع (مسبباته):
12	2.1 انماط التعامل مع النزاع
12	1.2.1 المواقف الأكثر شيوعًا في تعلم العلاقات الإنسانية:
13	2.2.1 أنواع العلاقات المتبادلة بين البشر:
13	3.2.1 الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع:
19	3.1 تحليل النزاعات
19	1.3.1 تحليل النزاع وأهميته:-
19	2.3.1 أدوات تحليل النزاعات:
19	1.2.3.1 اداة الخريطة لتحليل النزاع
25	2.2.3.1 اداة المثلث لتحليل النزاع أ, ب, ج
26	3.2.3.1 اداة البصلة لتحليل النزاع:
26	4.2.3.1 اداة الشجرة لتحليل النزاع:-
29	5.2.3.1 اداة تقييم درجة تعقّد النزاع (تقييم مستوى النزاع):-
31	2. آليات التعامل مع النزاع
32	1.2 التفاوض
32	1.1.2 ما هو التفاوض؟
32	2.1.2 أهمية علم التفاوض:
33	3.1.2 دوافع التفاوض:
33	4.1.2 أشهر أساليب التفاوض:
36	5.1.2 مبادئ التفاوض
36	6.1.2 القواعد الأساسية للتفاوض:
38	2.2 الحوار:-
38	1.2.2 المفهوم والاصول:-
38	2.2.2 غاية الحوار واهدافه

38.....	3.2.2 آداب الحوار
38.....	4.2.2 ضوابط الحوار
38.....	5.2.2 شروط الحوار الناجح
38.....	6.2.2 أساليب الحوار
39.....	7.2.2 انواع الحوار السلبي
39.....	8.2.2 الفرق بين التفاوض والحوار
40.....	3.2 الوساطة
40.....	1.3.2 تعريف الوساطة:
40.....	2.3.2 صفات الوسيط:
40.....	3.3.2 سلطة اتخاذ القرار والوسيط:
40.....	4.3.2 الأدوار التي يمكن للوسيط القيام بها:
41.....	5.3.2 الوساطة والتحكيم:
41.....	6.3.2 الفرق بين الوسيط والمحكم
42.....	7.3.2 الفرق بين الوساطة والتحكيم في المجتمع اليمني
43.....	8.3.2 مهارات الوساطة:
43.....	9.3.2 استراتيجيات الوساطة:
46.....	3. التنمية الحساسة للنزاعات
47.....	1.3 تعريف التنمية الحساسة للنزاعات :
47.....	2.3 التنمية بدون ضرر:
48.....	3.3 التخطيط الحساس للنزاعات :
48.....	1.3.3 تعريف التخطيط الحساس للنزاعات :
48.....	2.3.3 خطوات التخطيط الحساس للنزاعات
50.....	4.3 تنفيذ المشاريع المتحسسة للنزاعات
50.....	1.4.3 تعريف تنفيذ المشاريع المتحسسة للنزاعات:
51.....	2.4.3 عناصر التنفيذ الحساس للنزاعات
51.....	3.4.3 خطوات التنفيذ المتحسس للنزاعات :
53.....	4. أنشطة تدريبية , حالات دراسية , نماذج تطبيقية من الميدان
54.....	1.4 أنشطة وحالات دراسية في الجزء الاول :
66.....	2.4 أنشطة وحالات دراسية في الجزء الثاني :
73.....	3.4 أنشطة وحالات الجزء الثالث
78.....	4.4 نماذج تطبيقية :
83.....	المراجع والمصادر التي تم الإعتماد والإطلاع عليها في اعداد مادة هذا الدليل:

## مقدمة:

يهدف مشروع التماسك الاجتماعي والتنمية الى تعزيز قدرات المجتمعات المحلية على تحليل النزاعات وتحويلها إلى أعمال تنموية، ومن ثمّ التوصل الى تطبيق ونشر نموذج ملائم يتصف بالاستدامة لتحويل النزاعات إلى أعمال تنموية على مستوى المجتمع لقد تبنى مشروع التماسك الاجتماعي والتنمية التعريف العملي البسيط لمفهوم منع النزاعات وتحويل النزاعات والذي يعني: "نقل مشكلات النزاع خارج الوضع السلبي الذي ينظر الناس فيه لأنفسهم بأنهم مستبدين أو عاجزين، أو الوضع الذي يفوز فيه أحد الطرفين فقط أو كلا الطرفين يبقيان غير راضيين، الى بيئة إيجابية يعمل فيها الناس معاً للتنبؤ بتلك المشاكل ولديهم الحافز لحلها من أجل تحقيق الفائدة القصوى من تعاونهم في التنمية".

ومما سبق فإن منهجية عمل مشروع التماسك الاجتماعي والتنمية مستجيبة لمستويات النزاع لكل من مصطلحي المنع والتحول، أي التعامل مع قضايا منع النزاعات المحتملة ولتعزيز العمل المؤسسي والعمل المجتمعي لحل النزاع وتحويله إلى أعمال ومصالح تنموية. وبهذا التعريف البسيط، من المخطط أن يقوم المشروع بتوفير الأسس اللازمة للنقاش على الصعيدين الداخلي ومع شركائنا على مستوى رسم السياسات وعلى مستوى العمل مع المجتمعات المحلية. وبالتالي فإننا منفتحين على تحسين منهجية العمل بناء على التقدم المحرز في هذه النقاشات والدروس المستفادة من التجارب الميدانية التي يتم تجميعها وتحليلها أولاً بأول. وبناء على هذا الفهم فإنه من الضرورة بمكان ان يكون للمشروع دليل تدريبي للعمل مع المجتمعات المحلية. وهذا ما قام المشروع بتجميعه وتجريبه خلال الفترة اغسطس 2012 حتى فبراير 2013.

ويهدف هذا الدليل التدريبي حول موضوع الحد من النزاعات والتنمية الحساسة للنزاعات الى تقديم مادة تدريبية للمدربين ولاعضاء الجمعيات العاملين في اطار المشروع، كما يشكل هذا الدليل مادة اساسية لتدريب المجتمعات المحلية في المحافظات المديرية المختارة لعمل المشروع، وقد تم اختيار مادة الدليل من عدة مصادر في نفس الموضوع منها ادلة لبعض المنظمات الدولية، ومواد تدريبية ومدربين في موضوع التعامل مع النزاعات ومنهم: المدربين الاستاذ/ محمد عبدالحفيظ قطب، والاستاذ/ خالد العزب، ومراجعة المختص الدكتور/ توفيق الشرعي، إضافة الى مصادر خاصة ببعض المنظمات العاملة في اليمن (انظر المصادر في نهاية الدليل)، كما سيتم خلال العام 2013 بتطوير أجزاء من هذا الدليل من قبل المدربين العاملين في مناطق المشروع، وبالاستناد الى تجاربهم التدريبية التطبيقية على مستوى المديرية.

الدليل يحتوي على أربعة أجزاء يشتمل الجزء الأول والثاني على المفاهيم وادوات التحليل للنزاعات والآليات المتعلقة بالتعامل مع النزاعات، ويشتمل الجزء الثالث على التنمية الحساسة للنزاعات كموضوع يربط بقوة بين التعامل مع النزاعات واحداث التنمية بشراكة المجتمع المحلي، وما يعطي الدليل حيوية التجديد هو تخصيص الجزء الرابع لاستيعاب التمارين والحالات الدراسية، ونماذج عمل ميدانية تم تجريبيها وتطبيقها في محافظتي إب وابين .

ونامل في الاخير من جميع المعنيين والمهتمين بموضوعات الدليل تزويدنا بملاحظاتهم واقتراحاتهم وخاصةً ما يتعلق بإثراء محتويات الجزء الرابع، وذلك على الايميل التالي:

[abdulkarim.thabet@undp.org](mailto:abdulkarim.thabet@undp.org)

الجزء الاول :

# 1. مفاهيم وديناميكيات النزاع وادوات تحليل النزاع

## 1.1 النزاع (مفاهيمه, مراحل, انواعه, مصادره) :

النزاع مأخوذ من نزع واشتق منه, والنزاع بمعنى الشقاق, والتنازع بمعنى التجاذب الشديد والتخاصم, ونزاعه يعني خاصمه وجاذبه . والنزاع وضع اجتماعي سلبي ينخرط فيه طرفين او اكثر, بحيث يسعى كل طرف الى تحقيق مصالحه واحتياجاته داخل قضية النزاع .

ولكي نصل إلى فهم كامل وواضح لمفهوم النزاع يجب أن نستعرض مفاهيم أخرى مرتبطة بالنزاع, بل إن بعض تلك المفاهيم تمثل إما مرحلة سابقة للصراع أو مرحلة لاحقة له.

وفيما يلي عرض موجز لتلك المفاهيم المرتبطة بمفهوم النزاع مرتبة مرحلياً وهي ما نطلق عليها أيضاً "مراحل النزاع" .

### 1.1.1 مراحل النزاع :

#### - الاختلاف :-

الاختلاف يرجع إلى فروق طبيعية بين شخص وآخر ، على سبيل المثال : الاختلاف الناتج عن الانتماءات الجغرافية كفرد من صنعاء وآخر من حضرموت وثالث من عدن ، أيضاً الاختلاف البيولوجي بين الرجل والمرأة.

#### - الخلاف :-

الخلاف لا يرجع إلى الفروق الطبيعية بين الأفراد أو الجماعات، وإنما يرجع إلى التمسك الشديد بالرأي أو المواقف ورفض التنازل عنه/ا. 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 ، اختصاراً يعبر عنها البعض 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 انه انعدام الاتفاق أو الإجماع على الأهداف بين طرفين او اكثر وتحولهم من حالة التوافق الى 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 اطراف النزاع, قبل أن يظهر للعيان بسبب موقف أو حادث يكشف ما كان مخفياً.

كما يعرف أيضاً بأنه سلوك يتعارض فيه الناس من خلال افكارهم أو مشاعرهم و/أو أفعالهم, وتعتبر المشاعر أحد الأبعاد المهمة التي قد تؤدي الى نزاعات.

يكون النزاع في البداية عبارة عن مناوشات قبل الصراع الذي تبرز فيه حالات (التضارب والتنافس) بين المصالح عند فردين أو مجموعة من الأفراد أو بين الدول على نفس الهدف .

قد يبدو للبعض أن النزاع هو مرادف للصراع ، ولكن في الحقيقة فإن النزاع مفهوم يختلف عن الصراع ويمثل النزاع مرحلة سابقة مباشرة للصراع ويعبر عنه بأنه "المناوشات حول موضوع دون الحديث فيه مباشرة أو الدخول في احتكاك مباشر", فهو نزاع من خلال تصرفات مستقلة لفرد ما, أو جماعة ما, ضد فردٍ آخر أو جماعةٍ أخرى ، ويؤدي ذلك إلى حالة من التوتر وعدم الرضا بين الطرفين المتنازعين, وإذا استمرت حالة النزاع فإنها تؤدي إلى الصراع .

## الصراع :-

أن يتنافس اثنان أو أكثر حول أهداف متضاربة سواء كانت حقيقية أو حسية ، أو حول مصادر محدودة (بداية احتكاك مباشر بن الطرفين) .  
هو عملية الخلاف والنزاع أو عدم الاتفاق الناتج عن ممارسة ضغط معين من جانب فردي أو جماعي .

## 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.  
"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 واخضاع طرف اخر ، مما يتسبب في احداث اضرار مادية او معنوية او نفسية (للفرد او الجماعة) .  
وهو انتهاك للشخصية الانسانية (ماديا او معنويا) ، وتعد على الاخر او انكاره او اقصاؤه وتهميشه ، وهو استخدام للقوة استخدام مفرط او غير مشروع ، وهو مباشر وغير مباشر .  
وهو مرحلة متقدمة من النزاعات ، وفيه تبدأ ظهور اضرار التصادم ، او يتطور فيها الصراع والازمة الى ممارسات عنيفة تهدد السلامة الشخصية او الاجتماعية .  
متى يصبح النزاع عنيفا ؟

1- عندما تنقطع قنوات الحوار .

2- عندما تكون المظالم عميقة ولا يُسمح بالتعبير عنها .

3- عند تصاعد واحتدام الآراء المتعارضة والمتناقضة .

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

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

## الحرب :-

وهي الحالة الاوسع لممارسة العنف بشتى انواعه ، وهي حالة عنف جماعية اضرارها اوسع واكبر .

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

والتساؤل الثاني هو : هل نحتاج إلى مواجهة الخلاف مبكراً قبل أن يتفاقم وينتقل إلى مرحلة المشكلة ثم النزاع وتكوين

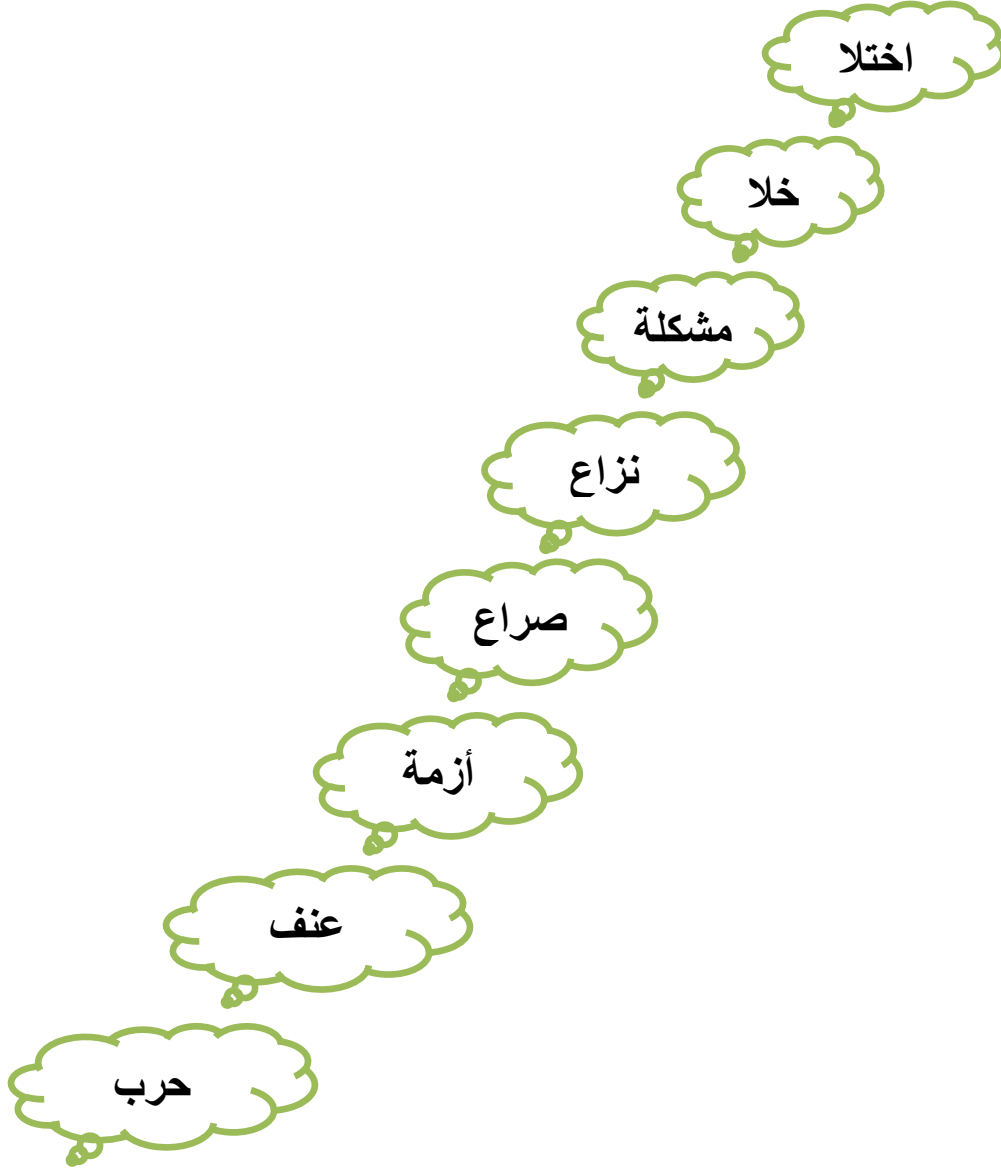
## الصراع ؟

الإجابة : نعم، حيث يفضل أن يتم إدارة الخلاف في مرحلة مبكرة، فإن عيوب عدم إدارة الخلاف مبكراً تؤدي إلى:-

- تفاقم الخلاف وانتشاره بين الآخرين .

- تشتت طاقات المجتمع والبشر .
- انخفاض الإنتاجية نتيجة لسوء توجيه الطاقات .

شكل يوضح مراحل تفاقم النزاع





### 2.1.1 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، فإن عيوب عدم التعامل مع النزاع مبكراً قد يؤدي إلى:

- تفاهمه وانتشاره بين آخرين.
- تشتيت قدرات المجتمع والبشر.
- انخفاض الإنتاجية 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 وخططاً للتعامل معه .
3. تجنب طرح وجهة نظرك قبل فهم الصورة كاملة .
4. حاول تجنب ردود الأفعال الفطرية الخالية من التفكير.
5. احتفظ بجراتك وحزمك .
6. لا تأخذ الأمر بشكلٍ شخصيٍّ.
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.

### 3.1.1 أنواع النزاعات

أ. **النزاعات الداخلية:** وهي النزاعات التي تحدث داخل الفرد، وتتعلق بالقرارات التي يجب على الفرد اتخاذها بخصوص الأهداف الشخصية أو استغلال الوقت، أو بخصوص الأخلاقيات، ...  
على سبيل المثال: شخص مستاء من نفسه كونه كان يجب عليه أن يخرج هذا الصباح لعمل شيء ما ولكنه لم يفعل ذلك.

ب. **النزاعات الشخصية:** وتكون أكثر وضوحاً، حيث تكون بين شخصين أو أكثر عندما لا يستطيعان/يستطيعوا التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما، وقد تأخذ هذه النزاعات شكل الجدل أو الخلاف في الآراء أو العراك.  
على سبيل المثال: علي يريد أن يستخدم السيارة في الذهاب لزيارة أحد أصدقائه، بينما تريد زوجته الذهاب بالسيارة إلى المطار لاستقبال أحد زميلاتها، وبالتالي يوجد نزاع شخصي بين الزوج والزوجة بسبب تصادم احتياجاتهما.  
ت. **النزاعات داخل المجموعة الواحدة:** وتحدث هذه النزاعات بين الافراد الأعضاء في نفس المجموعة، سواء كانت هذه المجموعة فريق، أو عائلة، أو حزب، ...الخ.

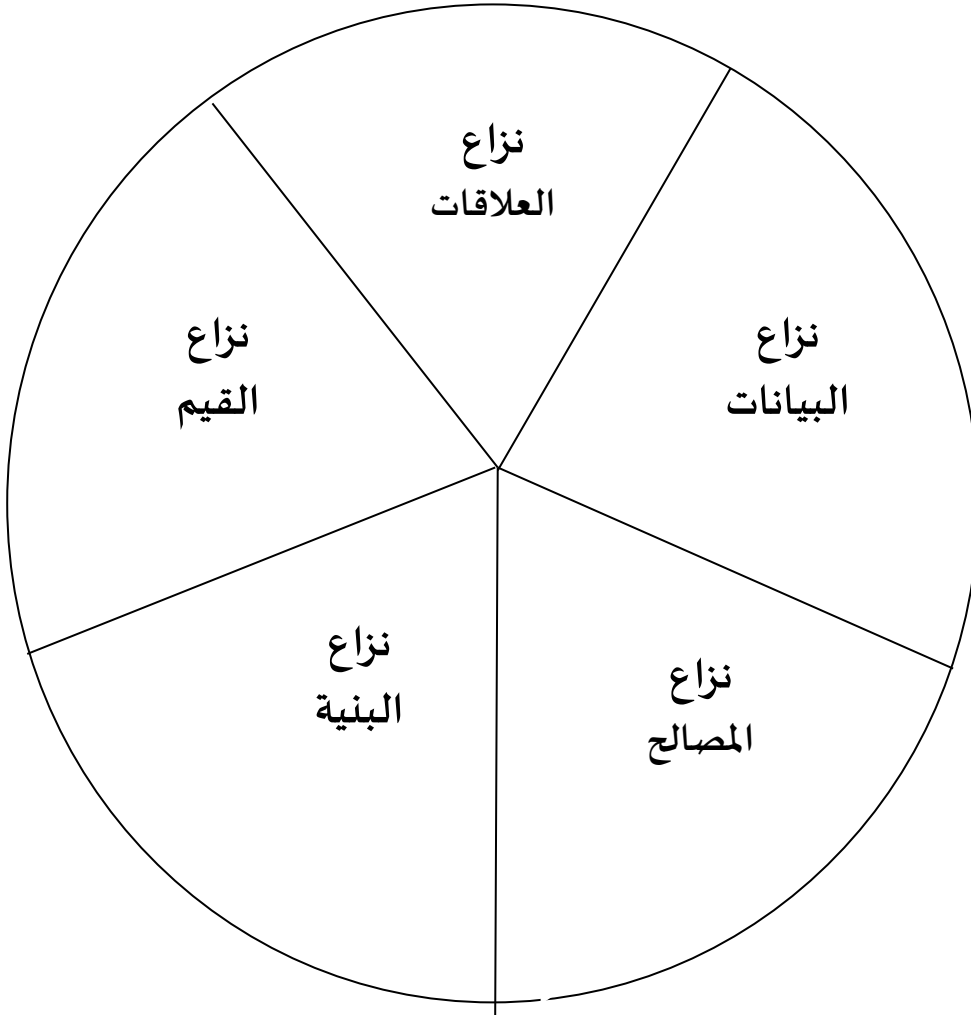
على سبيل المثال: انقسمت آراء طاقم الإدارة المدرسية بخصوص ما إذا يجب السماح للطلاب بالمغادرة الى منازلهم في وقت الغداء.

ث. النزاعات بين المجموعات: وتحدث هذه النزاعات بين مجموعات مختلفة بغض النظر عن حجم هذه المجموعات (فصول دراسية، فرق كرة قدم، أحزاب، منظمات، عصابات، طوائف دينية، دول).

على سبيل المثال: النزاع بين شباب من حارتين متجاورتين.

#### 4.1.1 مصادر النزاع (مسيباته):

يقصد بمصدر النزاع السبب الكامن وراء ظهور النزاع، وسيساعد فهم وتنظيم مصادر النزاع في إمكانية التوصل لحله. كما أن فهم السلوك البشري يساعد في الكشف عن دوافع الأفراد المنخرطين في النزاع. وتوضح عملية تحديد مصادر النزاع ملامح العلاقة بين المشاركين في النزاع ومن يسعون لتفاقمه واستمراره. ويتم في العادة تقديم مصادر النزاع برسم تخطيطي يطلق عليه دائرة النزاع. وتعتبر الأسباب (المصادر) الرئيسية للنزاع هي العلاقات، والبيانات، والمصالح، والقيم، والهيكلية.



### ◀ نزاع العلاقات

ويحدث نتيجة لوجود عواطف سلبية قوية، مفاهيم خاطئة، ضعف في الاتصال أو سلوكيات سلبية متكررة. وتؤدي هذه المشكلات الى ما يطلق عليه نزاعات غير واقعية أو غير ضرورية نظرا لإمكانية حدوثها حتى في ظل عدم وجود الظروف الموضوعية للنزاعات مثل الموارد المحدودة أو أهداف متناقضة. ومن الممكن أن لا تتسجم شخصيات مختلفة في حال تواجدها أو النقاءها في أماكن مختلفة، وقد تعمل النميمة ونشر الشائعات كحافز لتدهور وإتلاف العلاقات.

### ◀ نزاع المعلومات

ويحدث عندما يكون هناك نقص في المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات صائبة أو في حال تقديم معلومات خاطئة، أو في حال كان هناك تضارب في المعلومات المتوفرة، أو في حال عدم الاتفاق بخصوص المعلومات ذات الصلة بموضوع أو قضية ما، أو عند تفسير المعلومات بطرق مختلفة

### ◀ نزاع المصالح

ويحدث نتيجة للتنافس على احتياجات متضاربة وقد تكون هذه الاحتياجات فعلية أو مدركة. أي أن نزاع المصالح يحدث عند اعتقاد طرف أو أكثر أنه من أجل تلبية احتياجاته، لا بد من التضحية بمصالح طرف آخر. وتحدث الصراعات القائمة على المصالح حول قضايا أساسية (المال، الموارد المادية، الوقت، الخ)، والمسائل الإجرائية (الطريقة التي يجب أن يتم حل الخلاف بها)، أو القضايا النفسية (تصورات الثقة، والإنصاف، والرغبة في المشاركة، والاحترام، ...الخ). ولكي يتم حل نزاع ما على المصالح، يجب أن يتم تلبية عدد كبير من مصالح جميع الأطراف في كل من هذه المجالات الثلاثة.

### ◀ نزاع البنية

ويحدث بسبب النماذج الجائرة للعلاقات البشرية، وتتشكل هذه النماذج بواسطة قوى خارجية تفرض على أطراف النزاع. كما أن محدودية الموارد المادية أو السلطة، والقيود الجغرافية (المسافة أو قربها)، والوقت (القليل جدا أو الكثير)، والهياكل التنظيمية، وما إلى ذلك تؤدي في كثير من الأحيان إلى تعزيز سلوك تصادمي (نزاع). وتعتبر الفوارق في السلطات أو القوة مثال جيد على وجود نزاع هيكلية أو بنيوية. كما أن من يسيطر على الموارد وكيف يتم تخصيص تلك الموارد أو توزيعها هو أيضا مثال آخر على نزاع البنية. وكذلك هو الحال بالنسبة لضيق الوقت الذي قد يكون سببا آخر للنزاع.

### ◀ نزاع القيم

ويحدث عند تضارب نظم المعتقدات الحقيقية أو المدركة "المعنوية"، والقيم هي المعتقدات والقيم التي يستخدمها الناس لإعطاء معنى لحياتهم. وتوضح القيم ما هو الشيء الجيد من الشيء السيئ، والصح من الخطأ، والعدل من الظلم. وليس من الضروري أن تؤدي القيم المختلفة لنزاع حيث يمكن للناس العيش معا في وئام بوجود نظم قيم مختلفة تماما. ولكن تنشأ نزاعات القيم فقط عندما يحاول الناس إجبار مجموعة واحدة من القيم على الآخرين، أو إدعاء شرعية نظم حصرية من القيم حيث لا تسمح هذه النظم بالمعتقدات المتباينة.

## 2.1 انماط التعامل مع النزاع

### 1.2.1 المواقف الأكثر شيوعًا في تعلم العلاقات الإنسانية :

#### الموقف الأول:- أنا غلط - أنت صح.

هذا الموقف شائع بين الناس حيث يتوصل الطفل إلى استنتاج بأنه أقل من الآخرين حوله؛ وذلك نتيجة لحاجته الشديدة لهم، وقدراته البدائية المحدودة بالمقارنة بهم، وهذا الإحساس بالنقص داخل الطفل هو المصدر والدافع للعب الحيل طوال حياته بعد ذلك؛ لكي يخفف عن نفسه وطأة هذا الإحساس. وفي هذا الموقف يشعر الفرد أنه تحت رحمة الآخرين، ويبقى التساؤل الدائم داخله ما الذي يمكنني أن أفعله لكي أحصل على قبول هؤلاء الآخرين وتقديرهم؟

وهذا الموقف I am Not Ok – you are Ok يعبر عن حالة الاكتئاب التي قد يمر بها هذا الشخص.

#### الموقف الثاني:- أنا غلط - أنت غلط.

نتيجة لأن الآخرين لم يعودوا يعطون الطفل ما يحتاجه من اهتمام ورعاية، وربما أصبحوا مصدرًا للمعاناة والألم يتوصل الطفل إلى استنتاج بأنهم أيضًا غلط مثله. وبعد التوصل إلى هذا الموقف يعممه الطفل على الآخرين ويفسر كل الخبرات التالية بما يتفق مع هذا الموقف، وبما يؤدي دائمًا إلى ابتعاد الآخرين عنه، حتى ولو كان لديهم استعداد للاهتمام به، ويؤدي هذا إلى إعاقة نمو (الراشد) فيه بدرجة كبيرة.

وهذا الموقف I am Not Ok – you are Not Ok يعبر عن الشخصية التي تعيش على هامش الحياة بلا تطلعات ولا احتياجات (Schizoid) والتي قد يمر بها الشخص.

#### الموقف الثالث:- أنا صح - أنت غلط.

غالبًا ما ينتج هذا الموقف من سوء المعاملة الشديدة للطفل؛ حيث يتعرض لصدمات نفسية وبدنية متكررة من والديه، تؤدي به إلى الإحساس بأنه صح إذا ترك وشأنه، وأنهم غلط؛ لأنهم مصدر الألم والمعاناة. وهذا الموقف غالبًا ما نجده بين الشخصيات الشكاكية والمضادة للمجتمع.

#### الموقف الرابع:- أنا صح - أنت صح.

هو موقف واعٍ ولفظي، ويعتمد ليس فقط على الكم اللانهائي من المعلومات عن النفس والآخر. ولكن أيضًا على الإمكانيات التي لم يعشها الفرد بعد، والتي هي هدف الكثير من التوجهات الفلسفية والدينية.

تعتمد المواقف الثلاثة الأولى على المشاعر، بينما يعتمد هذا الموقف الرابع على التفكير والإيمان والفعل.

وهذا الموقف I am Ok – you are Ok يعبر عن الحالة الصحية للشخص.

ويظهر التفاعل الواضح بين هذه الذوات الثلاث أثناء تعاملاتنا المستمرة مع الآخرين. وبصفة خاصة أثناء عملية الاتصال مع من نتعامل معهم من بشر.

ويلاحظ على هذا الشكل عدم تقاطع خطوط الاتصال بين المرؤوس والرئيس تبعًا للمثال السابق، حيث تمكن المرؤوس من الرد على الرئيس حين حاول هذا الرئيس تأنيب هذا المرؤوس من ذات الطفولة، موجهاً حديثه إلى ذات الوالدية لدى الرئيس؛ مما دفع الرئيس بعد ذلك إلى أن يحنو على مرؤوسه ويحدثه من ذات الوالدية الراحية لتلطيف العلاقة معه. إن العناصر الأساسية التي يتوقف عليها مدى نجاحنا في التعامل مع الآخرين أثناء عملية الاتصال، تعتمد على عنصرين أساسيين:

#### العنصر الأول:-

التأكد من توصيل المعلومة بطريقة صحيحة من المرسل، والذي يجب عليه مراعاة ظروف المستقبل.

#### العنصر الثاني:-

العمل على ضرورة إيجاد التوازي بين خطوط الاتصال الممتدة بين طرفي هذه العملية؛ منعاً لإمكانية حدوث صراع بين الثلاث نوات التي سبق الإشارة إليها، وهنا تكمن علاقة نظرية العلاقات الإنسانية لـ إريك بيرن وبين موضوعنا الرئيسي، وهو الصراع داخل مؤسسات المنظمات.

### 2.2.1 أنواع العلاقات المتبادلة بين البشر:

#### أ: التفاعل المتكامل (العلاقات المتكاملة)

هو التفاعل الذي يكون فيه اتجاه السهم في الفعل والاستجابة متوازيًا، بمعنى آخر تتم بين الأفراد في شكل تكاملي متوازٍ. فعندما يطلب شخص طلبًا يكون لديه توقع معين، فإذا جاء الرد متوافقًا مع التوقع تصبح العلاقة مكتملة ويرتاح الطرفان. والتعامل بهذه الطريقة مريح للطرفين؛ لأن كل طرف يحصل على ما يريد من التفاعل بلا مفاجآت، كما في الشكل التالي (أ، ب). ونطلق عليها متكاملة؛ حيث إنها علاقات متجانسة منسجمة مع بعضها، ولا تسبب مشاكل، بل يجب دائمًا أن يهدف الفرد إلى أن تكون علاقاته متكافئة مع الأشخاص الذين يتعامل معهم.

#### ب: التفاعل المقطوع (العلاقات المتقاطعة)

تختلف عن العلاقات المكتملة في طبيعتها والآثار المترتبة عليها، عندما يطلب شخص طلبًا يكون لديه توقع معين، فيأتي الرد مخالفًا لتوقعه، فلا يرتاح الطرفان، وهنا ينقطع التواصل عندما تكون الأسهم متقاطعة، ويحدث الخلاف الذي يتحول بدوره إلى نزاع ثم إلى صراع.

### 3.2.1 الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع:

لقد تم تصميم أداة لتقييم سلوك الفرد في حالات الصراع، وهي حالات لا يتفق 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.

ويقع تحت هاتين الحالتين خمس طرق أو أنماط للتعامل مع النزاعات أو حالات الصراع :



وفيما يلي تفسير لكل نمط من الأنماط الخمسة التي يحتويها هذا الشكل وعلى النحو التالي :

#### التنافس :- ( مكسب / خسارة )

الفرد فيه يكون حازم 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 الصراع هو الهدف مهما كلفة الأمر ، يعتمد أسلوب التنافس على القوة والقدرة على المجادلة والمنصب في المجتمع .

نمط التنافس : متى يستخدم؟

1. عندما يكون ضرورة اتخاذ قرار سريع وحاسم، مثل: الطوارئ.
2. في المواضيع الهامة التي يكون اتخاذ القرار فيها صعباً.
3. في قرارات أساسية لمصلحة المجتمع او 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" دائماً؟ (إذا كان هذا هو الحال فلأنهم قد أدركوا أنه من غير المفيد أن يختلفوا معك، وأنه ليس في مصلحتهم أن يقولوا "لا" ويختلفوا 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 الآخرين . أحيانًا . قد يكون عائقًا أمام اتخاذ قرارات حاسمة؛ مما يؤدي إلى تأجيلها دون داع).

**التكيف :- (خسارة / مكسب)**

غير حازم ومتعاون - مضاد للتنافس ، الشخص الذي يتخذ أسلوب التكيف يتغاضى عن آرائه من أجل آراء الآخرين ، هناك تضحية في هذا الأسلوب ، ممكن أن يكون التكيف في صورة العطاء السخي أو طاعة عمياء لأوامر وآراء الآخرين ، 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 الآخرين 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 أحيانًا 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 الآخرين؟
2. هل يعتقد الآخرون أنك غير عقلائي؟
3. هل تجد صعوبة في الاعتراف بأخطائك؟
4. هل تعرف متى تتوقف؟

## التغاضي او التفادي :- ( 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 التغاضي 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 التغاضي : متى يستخدم؟

1. عندما يكون الموضوع غير مهم (تافهًا) 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 يبدو لك أن الناس "يمشون على قشر البيض"؟
3. هل يتم اتخاذ القرارات المهمة بشكل موحد ونمطي معروف؟

### إذا كنت لا تفضل اتباع هذا النمط:

4. هل تجد أنك تجرح مشاعر الآخرين أو تثير العدوانية؟ (ربما تحتاج إلى أن تكون أكثر حساسية في التعامل مع المواضيع).
5. هل تشعر أحياناً 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 أيضاً - مضاد التغاضي ، المتعاون دائماً ما يحاول التوصل إلى حل وسط ، التعاون بين شخصين من الممكن أن يكون في شكل التعامل معاً من أجل حل خلاف وفهم وجهات نظر أخرى ، من الممكن أيضاً أن يكون التعاون بين اثنين من أجل حل مشكلة شخصية بطريقة مبدعة يعد أسلوب التعاون أفضل أساليب إدارة الصراع ولكنه أصعبها ، فالتعاون محاولة لإيجاد مناخ يتيح لكل فرد دراسة وجهة نظر الشخص لآخر وفهمها ، وبهذا الأسلوب يتم تحديد مناطق الإلتقان 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 أحياناً لا تحتاج كل هذا الاهتمام؟  
(التعاون يحتاج إلى وقت ومجهود. المشاكل التافهة لا تحتاج حلاً صعباً. التعاون الزائد والقرارات المتفق عليها بالإجماع أحياناً 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 - أيضاً - الثقة والشفافية. أحياناً لا تلاحظ المشاعر التنافسية أو الدفاعية، نتيجة نفاذ الصبر أو المصالح المتضاربة).

### إذا كنت لا تفضل هذا النمط:

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

### **الحل الوسط :- ( 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 يتعاضى عنها ، ولكن لا يتعمق في آفاق المشكلة مثل المتهاون ، الحل الوسط من الممكن أن يعنى تبادل التنازلات ، تنطوي طريقة الحل الوسط لحل النزاع على التفاوض والتنازلات والمقايضة 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 ينفذ التنافس أو التعاون.

إذا كنت تفضل هذا النمط :

1. هل تركز على تفاصيل وأساليب حلول الوسط لدرجة أنك تفقد البصيرة عن الأشياء المهمة، مثل المبادئ والقيم والأهداف طويلة الأجل والمصلحة العامة؟
2. هل التركيز على المساومة والمتاجرة يخلق جوًّا من الألاعيب الساخرة؟

إذا كنت لا تفضل هذا النمط:

1. هل تجد نفسك حساسًا أو محرجًا لدرجة أنك لا تقدر على التفاوض الفعال؟
2. هل يصعب عليك تقديم تنازلات؟

## 3.1 تحليل النزاعات

### 1.3.1 تحليل النزاع وأهميته :-

تُعرف عملية تحليل النزاعات بأنها :

"عملية تطبيقية لفهم حقيقة النزاع وفحصه عبر وجهات نظر متباينة، وعليه يشكل هذا الفهم حجر الأساس الذي يُبنى عليه تطوير الاستراتيجيات والتخطيط للمعالجات والحلول".

ترجع أهمية تحليل النزاع إلى ما يلي :-

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

يعتمد تحليل النزاع على معرفة التالي :

المصالح	و	المواقف
---------	---	---------

### 2.3.1 أدوات تحليل النزاعات :

هناك أدوات متعددة لتحليل النزاع ، وكل أداة لها خصائصها وخطواتها ، وعند التحليل كما سنرى لاحقاً قد نكتفي بأداة واحدة وقد تحتاج بعض النزاعات الى تطبيق عدة أدوات ، واختيار أداة التحليل (او اكثر من اداة) يعود الى نوعية النزاع وطبيعته وتشعبه وحجمه ، ومن خلال الادوات التي سنتناولها هنا سنكتشف كيف نحدد الاداة المناسبة لأي نزاع ندرسه .

سنتناول هنا خمس ادوات هامة وهي : اداة خريطة النزاع ، اداة المثلث ، اداة البصلة ، اداة شجرة النزاع ، واداة قياس درجة تعقد النزاع ، ، ، وعلى النحو التالي :

#### 1.2.3.1 اداة الخريطة لتحليل النزاع

##### 1- المفهوم :-

مفهوم أي خريطة هي أنك تستطيع مشاهدة جميع جوانب أي منطقة جغرافية في شكل مجّع وشامل ومصغر يعكس الوضع على الطبيعة ، تماما مثلما تتركب طائرة هليكوبتر وتعلو بها فانك تستطيع أن ترى الصورة كاملة من أعلى، وبشكل أفضل عما كان عليه الوضع عندما تكون الطائرة بالأسفل. وهي نفس الصورة التي يحصل عليها طائر يحلق في السماء.

ان رسم وتصميم خرائط النزاع يمنحنا الفرصة لكي ترى النزاع بكل عناصره، ويعطينا نفس النظرة التي يستطيع الطائر ان يحصل عليها لمنطقة جغرافية وهو في الاعلى، حيث يمكن التعرف على جميع جوانب قضية النزاع، وتحديد وجهات نظر جميع اطراف النزاع تجاه القضية المتنازع عليها، وكذلك رصد أي جوانب او قضايا فرعية للنزاع غير ملحوظة للبعض أو للجميع، إن ذلك يعني انك تفق في الاعلى وتنتظر ادنى 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) اطراف النزاع على قضية النزاع .
  - التعرف على العلاقات المتبادلة بين الاطراف 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 .

### 2- خطوات رسم خرائط النزاع :-

#### الخطوة الاولى : تحديد القضية

ويعني ذلك تحديد الامور المتنازع عليها في صيغة مختصرة وواضحة (قضية النزاع) ، بشكل مبسط يمكنك استخدام ورقة كبيرة ( فليب شارت ) وارسم دائرة في منتصف الورقة وأكتب عليها (اسم القضية المتنازع عليها) ، واحذر أن تكتب اسم شخص ، وهنا يجب أن تتحلى بأحد المبادئ الأساسية لتحليل النزاع وهي الحيادية ، وهو ما يقتضي منك ألا تتهم الأشخاص بل دائماً وجه اتهامك

للافكار أو الأفعال موضوع النزاع ، على سبيل المثال : لا تقل ( قبيلة  
(س) منعت بناء المركز الصحي ) ولكن قل ( تعثر بناء المركز الصحي  
في منطقة كذا ) .

موقع بناء  
المركز الصحي  
في عزلة (ع)

### متى يكون من الصعب تحديد قضية النزاع :-

1. عندما تكون قضية النزاع الحقيقية مختلفة (تدوب ) ضمن عدة مشكلات وقضايا فرعية ومتعددة .
2. عندما تبدو قضية النزاع معقدة يتشابه 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.

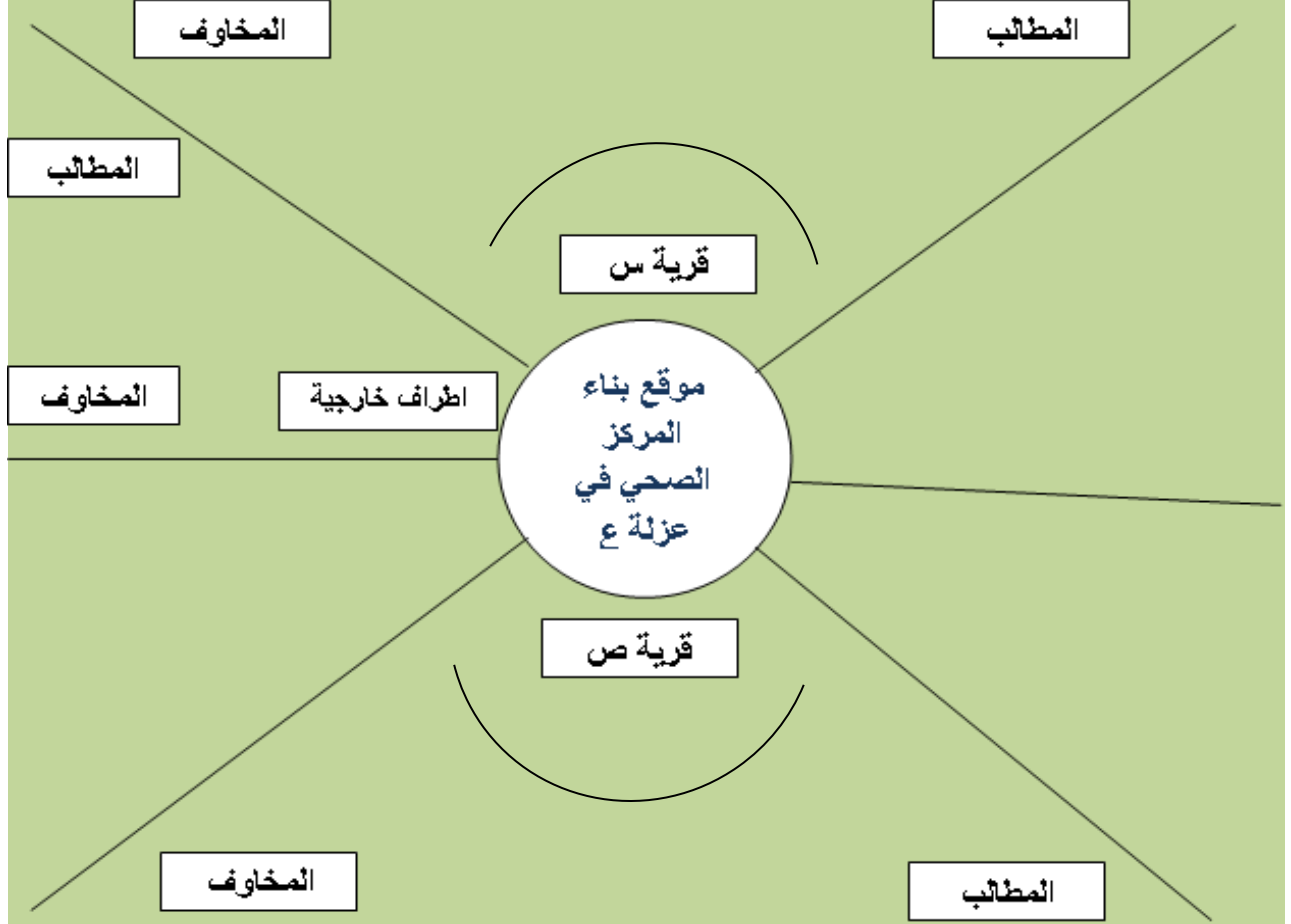
### خريطة التحليل المقطعي :

عندما يكون من الصعب تحديد قضية النزاع فانه يجب أن يتم استخدام تحليل اكثر 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 او جملة تعتقد انها معبرة عن قضية النزاع، اكتبها في منتصف (مركز) ورقة كبيرة، وارسم حولها دائرة .
- ارسم خمسة دوائر محيطية بدائرة المركز واكتب داخلها اجابات الخمسة الاسئلة التالية :
- 1- من من الأفراد أو المجموعات كان طرفاً 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 الى العبارة التي في الوسط والتفكير في العبارات التي حولها ستكون قادراً على تحديد قضية النزاع بشكلٍ اوضح، او قد تظهر لك قضايا نزاع اخرى 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 ، (افراداً او مجموعات) ، ثم قم بوضع أطراف النزاع في الخريطة حول الدائرة الرئيسية التي تقع 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 ( المكان ضيق أو شباك منزلي يقع أعلى القمامة مباشرة ) والغير ملموسة ( مثل الحاجة للأمان من الأمراض الخوف من الإصابة أو التقدير لجهود يقوم بها البعض).

**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 وترتيبها والنظر في الصياغة والعبارات ، وهو ما يهيئ لنا ملاحظة النقاط والجوانب المشتركة .

### الخطوة الخامسة : الارضية المشتركة

ونعني بالأرضية المشتركة جوانب الاحتياجات والاهتمامات التي اتفق عليها كل أو غالبية أو بعض أطراف النزاع . من المهم بناء اطار عام للشراكة بين المتنازعين (بث شعور بالاتفاق بين الاطراف المتنازعة) . من المهم استكشاف الاحتياجات غير الظاهرة (الخفية) ، وكذلك الاسباب الخفية . من المهم ايضا رصد احتياجات الفئات الخاصة . وفي نهاية هذه الخطوة يتم تحديد القواسم المشتركة (المستخلصة) سواء التي بين (الاطراف) او التي تتعلق ب (المطالب او المخاوف) ، ونقوم كتابتها في اسفل قاعدة الخريطة ، او في مكان مناسب .

### الخطوة السادسة : حدد عناصر اخرى للنزاع

وهي :-

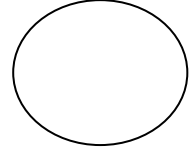
- تاريخ نشأة النزاع .
  - مكان النزاع .
  - الوضع الحالي للنزاع : ما الذي يحدث الان ؟
  - الوقت الملائم للتدخل او محاولة الحل .
  - مستوى قوة أطراف النزاع (هيكل القوى) .
  - الأسباب الرئيسية للنزاع .
- وبعد الانتهاء من المناقشات دع كل الاطراف يقرأون الخريطة ويعلقون عليها .

### 3- متى يمكن استخدام الخريطة :-

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

دائرة الأطراف المتنازعة - يمثل حجم الدائرة قوة الطرف المتنازع بالنسبة إلى النزاع نفسه. ويتم وضع الاسم داخل الدائرة.



يوضح السهم اتجاه التأثير



خط مستقيم = علاقة جيدة



يوضح الخط المتعرج وجود نزاع



خطان مستقيمان = تحالف



يوضح الخط المقطوع علاقة مقطوعة



خط منقطع = علاقة ضعيفة، غير مباشرة



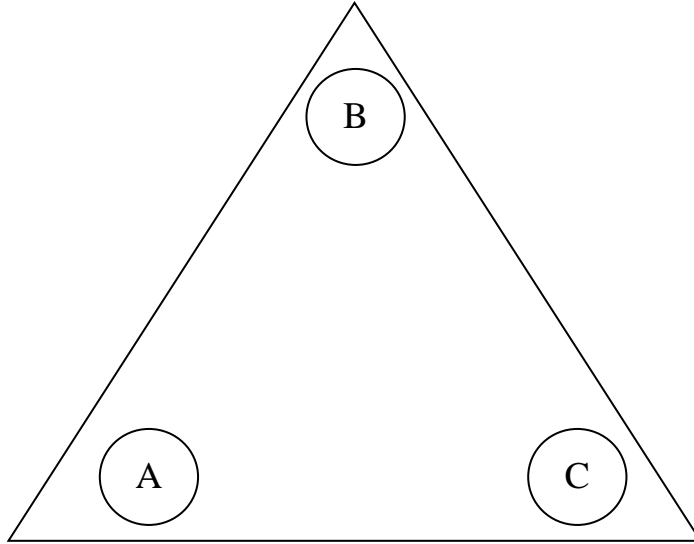


### 2.2.3.1 اداة المثلث لتحليل النزاع أ, ب, ج

مثلث النزاع أداة لتحليل النزاعات يقوم على فرضية أن للنزاعات ثلاث عناصر أساسية وهي السياق (Context) ويقصد به الخلفية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتاريخية، والمواقف (Attitudes) ويقصد بها التصورات الخاطئة التي يحملها كل طرف عن الآخر ويحملها الشخص في عقله وقلبه، والسلوك (Behaviour) وهو الشيء الظاهر والمرئي والذي يكون على شكل أقوال أو أفعال. وبينما يكون السلوك شيء ظاهر يكون السياق والمواقف غير ظاهرين، وفقا ليوهان جالتونج. وتؤثر هذه العوامل على بعضها البعض ولذلك يجب معرفة كافة الجوانب التي أدت إلى نشوب هذا النزاع. وتعتبر أداة مثلث النزاع على قدر عال من الأهمية إذ أنها تساعدنا على عدم حصر النزاع بما هو ظاهر على السطح (الذي لا يمثل أكثر من 10 % من أي نزاع) وأهمية البحث العميق عن السياق الذي ظهر فيه هذا النزاع والمواقف التي تتبناها أطراف النزاع حيال قضية النزاع.

#### Behaviors – السلوك

وهو ما يقوم به الشخص من أقوال أو أفعال



#### Attitudes – المواقف

التصورات، والمعتقدات، والمشاعر، والتحييزات

#### Context – السياق

الخلفية السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والتاريخية والجغرافية

### أهداف أداة المثلث :-

تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات المستعملة في تحليل النزاع. إذ تمكننا هذه الأداة من تحليل كل من السلوك، والسياق، والمواقف لأطراف المتنازعة وتمكننا من إدراك أثر السياق والمواقف في تصعيد أو خفض النزاع، والمقصود هنا بالسلوك هو الآثار الناتجة عن النزاع كالقتل - الخطف - التدمير - السب - الإعتداء،... الخ، أما السياق فهو وصف وتحليل للانظمة والبنى السائدة والمطبقة التي تعيشها الأطراف المتنازعة، أما المواقف 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 للوسيط ثلاثة ابعاد للنزاع بين الأطراف، وهو ما يساعد الوسيط 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.

### 3.2.3.1 أداة البصلة لتحليل النزاع :

هي وسيلة لتحليل ما يقوله كل طرف من اطراف النزاع وتصنيف تلك الاقوال الى مستويات ثلاثة هي : المواقف والمصالح والاحتياجات ، تُرسم الاداة في شكل شبه دائري (بصلي) مكون من ثلاث مستويات يعبروا عن التالي:  
المستوى الخارجي "المواقف" : وتمثل الاشياء المعلنة من قبل الشخص او المؤسسة وتتمثل في السؤال ماذا تريد.  
المستوى الوسطي "المصالح" : هي الاشياء ما وراء المواقف وتتمثل في السؤال لماذا ؟  
المستوى الداخلي "الاحتياجات" : وهي القضايا الاساسية والامور التي لا يمكن الاستغناء عنها .

### استخدامات الاداة :

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

### 4.2.3.1 أداة الشجرة لتحليل النزاع :-

هي احدى الادوات الهامة في تحليل النزاعات وهي توضح العلاقة ما بين الأسباب الجذرية والتي تمثل الجذور ، وموضوع الخلاف والذي يمثل الساق ، والنتائج المترتبة عن الخلاف والتي تمثل الأوراق ، ويُفضل استخدام هذه الأداة داخل المجموعات اكثر من الأفراد.

مما سبق يتضح ان كل جزء في الشجرة الطبيعية يقابله جزء في شجرة النزاع، وعلى النحو التالي :

- جذور رئيسية :- أسباب جذرية رئيسية .
- جذور فرعية :- أسباب جذرية فرعية .
- ساق :- قضية النزاع الرئيسية .
- غصون وأوراق وثمار :- الآثار المباشرة والغير مباشرة.

تعرض شجرة النزاع منهجية مناسبة لتبيين العلاقة بين الأسباب والنتائج الخاصة بالنزاع .  
وبعد الانتهاء من رسم شجرة النزاع، لا بد من الحصول على عناصر اخرى :

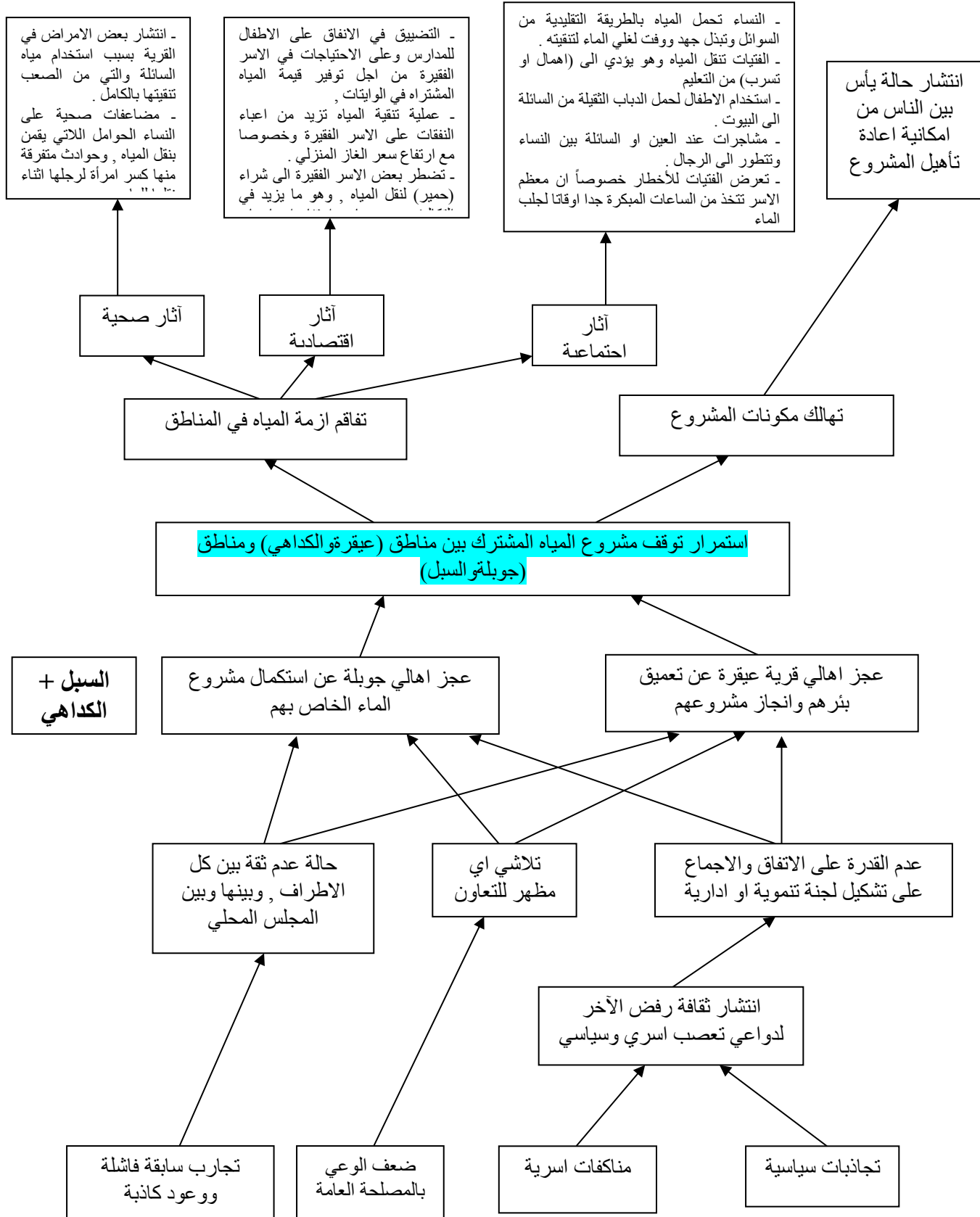
### عناصر اخرى للنزاع :

- حدد الأمور المتنازع عليها .
- أطراف النزاع الأساسية .
- المعنيون بالنزاع الذين لهم مصلحة في حل النزاع أو في إنكائه .
- 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: لأداة التحليل باستخدام الشجرة



### 5.2.3.1 اداة تقييم درجة تعقّد النزاع (تقييم مستوى النزاع):-

متى تستخدم اداة تقدير درجة النزاع ؟

عندما تكون قضية النزاع معقدة ولا تستطيع الخريطة بمفردها تحديد الحل ، 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 الصراع .
- حجم المصالح لأطراف النزاع.
- درجة الوضوح في قضايا النزاع .
- العلاقات بين الأطراف المتنازعة .
- مدى تأصل الخلافات أو النزاعات يعنى جذور النزاع.
- تأثيرات الأقارب في زيادة النزاع .

جدول تحليل النزاعات (لقياس درجة تعقد النزاع)

م	العناصر	القيمة النسبية	درجات التحليل
1	عدد الأطراف بأنواعهم المختلفة	1 2 3 4	2 3-5 6-10 الأطراف متعددة أو لا يمكن حصرها
2	عدد القضايا الرئيسية والفرعية	1 2 3 4	1 2 3-4 أكثر من 4
3	تاريخ نشأة النزاع	1 2 3 4	جديد : نشأ خلال الشهور الثلاثة الماضية معاصر : من 4 شهور الى سنتين. قديم : من سنتين الى خمس سنوات. مزمن : منذ خمس سنوات فأكثر
4	حجم المصالح	1 2 3 4	قليلة للجمع قليلة لمعظم الأطراف، هامة لأقلية هامة لمعظم الأطراف ، غير هامة لأقلية هامة لكل الأطراف
5	درجة الوضوح	1 2 3 4	القضايا يمكن تمييزها بوضوح القضايا يشوبها بعض الغموض ولكن يمكن تصنيفها بشكل عام . يوجد تداخل وعدم وضوح بين القضايا. القضايا متشابكة ومعقدة ويصعب فصلها بأي صورة كما إنها متغيرة باستمرار .
6	العلاقات بين الأطراف	1 2 3 4	كانت جيدة وهناك رغبة في تحسينها ويتوقع أن تكون جيدة ايضاً في المستقبل معقولة في الماضي – ايجابية في المستقبل. ضعيفة في الماضي – والتوقعات المستقبلية سلبية. سيئة في الماضي ومن المتوقع استمرار تدهورها.
7	مدى تأصل الخلافات أو النزاعات	1 2 3 4	ليست عميقة الجذور لها جذور بسيطة جذورها عميقة نسبياً جذورها متأصلة وقوية.
8	تأثيرات الأتباع الأقارب في زيادة النزاع	1 2 3 4	الأقارب بعيد تماماً عن النزاع. بعض الأقارب لهم دور محدود في النزاع الأقارب لهم دور في النزاع الأقارب لهم دور عالي في اشتعال النزاع
بعد تحديد القيمة النسبية لكل عنصر .. اجمع إجمالي الدرجات كي تتعرف على درجة تعقد النزاع الجاري دراسته			
القيمة الإجمالية		8-12 لا يتطلب مجهوداً كبيراً للتعامل معه 13-21 يحتاج الى مجهود واستعداد للتعامل معه يفرض بعض التحدي لمواجهته 22-27 عنيف ومعقد ويتطلب استعداداً خاصاً لأدارته 28-32 معقد للغاية ويحتاج مهارات خاصة للتعامل معه	

مرجعية الأداة ( د على اسماعيل – جامعة الأزهر- القاهرة)، نقلاً عن الخبير الاستاذ/ محمد قطب

الجزء الثاني :

## 2. آليات التعامل مع النزاع

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 بعضٍ منها على النحو التالي :

## 1.2 التفاوض

غالبا ما يتم الربط بين إدارة التفاوض وإدارة الأعمال ولكن في الحقيقة فإن التفاوض يؤثر في العلاقات الأسرية والحياة الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية، فمهاره 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 حتماً إلى إتقان مهارة التفاوض لتحقيق النجاح سواء في عملك أو مع أسرته أو في حياتك الاجتماعية والعملية بوجه عام.

### 1.1.2 ما هو التفاوض؟

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

### 2.1.2 أهمية علم التفاوض:

تتشأ أهمية علم 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 علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما زاوية الحتمية، نجد أن علم 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 أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحلة، وغالبا ما يكون تنويجا كاملا لهذه المراحل، فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد 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 أسلحة الحوار ومقارعة الحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقتنع بها الأطراف.



### 3.1.2 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 أوضاع ما لصالح طرف ما، بناء على تغير في موازين القوى بحيث تكون الاتفاقات السابقة مجحفة 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 علي 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 استراتيجية تسكينية واسترخائية لاستخدام عنصر الوقت في التفكير وتعظيم الموقف التفاوضي حتى تحين اللحظة المناسبة للتفاوض للوصول إلى حل.

### 4.1.2 أشهر أساليب التفاوض:

#### ◀ الأسلوب الأول: المساومة

هو الأسلوب الأكثر شيوعاً للتفاوض ويستخدم في كل مناحي الحياة من سن الطفولة المبكرة ويقوم هذا الأسلوب على تقديم كل طرف بالحل الذي يراه ووضعه أمام الأطراف الأخرى في صورة اتفاق جاهز للتبني. ويتمسك كل طرف بالحل الذي تقدم به ويتنازل عنه ليقدم حلاً آخر فقط إن استدعى الأمر (مثلاً جمود الطرف الآخر أو رداً على تنازل مشروط من الطرف الآخر أو لإعطاء الإيحاء - وقد يكون غير حقيقي - بقرب الوصول إلى اتفاق الخ...).

ويعتمد هذا الأسلوب على كفاءة الاتصال المتحققة من توالي المواقف من الأطراف والذي يتضح منه للأطراف إمكانيات الوصول لاتفاق وقد 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>1</sup>:

- يتم إدارة التفاوض وفقاً للمصلحة الذاتية فحسب.
- الدافع الأساسي هو تنافسي/عدائي.
- الموارد المتوفرة محدودة، وتكون المحصلة النهائية صفر.
- لا تؤثر هذه المفاوضات على المستقبل.

<sup>1</sup> تم أخذ المعلومات الواردة في الافتراضات، وانماط الاتصال، والعيوب في كل أسلوب من ريكس ميتشل "مفاهيم التفاوض الأساسية".

- 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.
- 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 (مأزق) على أمل تنازل الطرف الآخر.
- قد يقوض التنفيذ (التزام مقابل الامتثال).

#### ◀ الأسلوب الثاني: التفاوض التعاوني

التفاوض التعاوني هو نقيض التفاوض التنافسي. فيعبر المفاوض التعاوني أهمية قصوى على العلاقات الشخصية، ويسعى جاهدا لإيجاد أرضية مشتركة، ونحو المصالح المشتركة، والتفاهم بين الطرفين. ويعتبر هذا النمط هو النمط السليم والذي يستوعب الآخر. ورغم أنه لا يعتبر 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 سليم وتميل تصرفاتها لمواصلة العلاقات في المستقبل. أما بالنسبة لعيوب هذا النمط فتتمثل 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 أسلوب تعاوني 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 يبأدله المعلومات. وبالإضافة إلى ذلك، قد يسيء المفاوض التنافسي تفسير النمط التعاوني باعتباره علامة على الضعف وبالتالي يصاعد من مستوى العدوانية. ولذلك، ينبغي على المفاوض التعاوني فهم التكتيكات التنافسية كي تعطيه التوازن المطلوب في الظروف المناسبة.

- الافتراضات الأساسية للنمط التعاوني:
  - للأطراف مصالح متنوعة ومشاركة.
  - يتم تقدير المصالح المشتركة والسعي لتحقيقها.

صور مختلفة للمصالح		
نفسية	اجرائية	مادية
المشاعر المتبادلة كيفية المعاملة العلاقات حالياً ومستقبلاً	المطالبة بسلوك او تصرف وفقاً لقواعد معينة	مال وقت مصادر

- يمكن أن تؤدي عملية التفاوض لكسب كلا الطرفين شيء ما.
- يتم التحكم في عالم التفاوض عن طريق المصلحة الذاتية المستتيرة.
- يتم الاقرار باعتماد الاطراف 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 عادل لجميع الأطراف.

#### • أنماط الاتصال:

- التكتيكات التعاونية مثل: البيانات الوصفية غير التقييمية، الإفصاح عن البيانات، والتحقق الصادق، والمطالبة بالتغذية الراجعة، وتصريحات داعمة، والتنازلات، وقبول المسؤولية.
- العصف الذهني لخيارات جديدة خلاقة لتلبية احتياجات الجميع، وتوسيع الكعكة.
- استخدام تعويضات غير محددة (التعويض بطرق أخرى مقابل التنازل هنا)
- تنازلات متبادلة (تحديد ومحاولة التعامل مع القضايا ذات الأولوية القصوى لكل منها)
- بناء تواصل (ابتكار خيارات جديدة لتلبية الاحتياجات للجانب الآخر)
- تقليل التكاليف التي يتحملها الطرف الآخر من أجل أن يعمل جنباً 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.

### 5.1.2 مبادئ التفاوض

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

### 6.1.2 القواعد الأساسية للتفاوض:

1. فصل المشاكل عن الناس وتتضمن مشاكل الناس العواطف والاتصال.
2. التركيز على المصالح وليس على المواقف.
  - لا تفاوض على تغيير المواقف.
  - النقاش حول المواقف هو شئ غير فعال.
  - النقاش حول المواقف يعرض العلاقات النامية للخطر.
  - التفاوض على المواقف هي أسوأ ما يكون عندما يكون هناك أطرافاً عديدة مشتملة 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. حل قوتك التفاوضية وبدقة.

- المهارة والمعرفة.
- علاقات عمل جيدة.
- بديل أفضل جيد.
- خيارات جيدة.
- الشرعية.
- الالتزام.

## المفاوض الفعال

علم	فن	شخصية
معارف	مهارات	خصائص
المعرفة القانونية المعرفة اللغوية المعرفة الاقتصادية المعرفة الفنية المعرفة الكمية	التعامل مع الآخرين فن الاستماع والانصات فن الادراك السليم الحكم والتقدير تخطيط للوقت القدرة على التحليل وتقديم البدائل القدرة على الاقتناع القدرة التأثيرية المرونة والحركة	الذكاء الفطري و اللماحية الصبر وسعة الصدر سلامة التصرف السريع اللباقة وروح الدعابة الشخصية الاجتماعية المتفتحة القدرة التعبيرية للأداء والسرعة والدقة الوضوح والصراحة مع النفس كسب احتواء الغير و آداب المعاملة

## 2.2 الحوار :-

### 1.2.2 المفهوم والاصول :-

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

- 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 نصره 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 الاخطاء ، وهو ما ليس في الحوار .
- هل الحوار عملية تفاوضية :- نعم فالحوار عملية تفاوضية بين الأطراف لتسوية النزاع حيث يتم استخدامه من قبل المفوض أو الوسيط ، كما يتميز الحوار بالوسطية والإنصاف عن الجدل والمناظرة .

### 2.2.2 غاية الحوار واهدافه

- غاية الحوار الأساسية :- إقامة الحجة ، ودفع الشبهة والفساد من القول والرأي ، فالحوار نموذج (للتعاون) من قبل المتحاورين لمعرفة الحقيقة والتوصل إليها ، يكشف كل طرف ما خفي على صاحبه منها ، والسير بطرق الاستدلال الصحيح للوصول إلى الحق .
- غايات وأهداف الحوار (الفرعية) :-
  - التعرف على وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة .
  - إيجاد حل وسط يرضي الأطراف المتنازعة .
  - البحث والتنقيب من أجل الاستقصاء في تنوع الرأي والتصورات المتاحة ، للوصول إلى نتائج أفضل لحل النزاع .

### 3.2.2 آداب الحوار

- اخلاص النية والتقوى .
- السماحة في الكلام والبعد عن التعصب ، سلوك الحسنى والحوار بمودة واحترام .
- حسن الظن واحترام فكر المحاور ومعتقدده ،

### 4.2.2 ضوابط الحوار

- الابتداء من الارضية المشتركة واحترام التخصص .
- بعد كل جلسة حوار القبول بالنتائج ، وتحديد نقاط الاتفاق .
- احترام حق الابوة والبنوة وحقوق اخرى .
- وكضابط تقني : تجنب الاطالة والعمل على الاختصار المفيد والغير مخل .

### 5.2.2 شروط الحوار الناجح

من حيث المضمون :- ضرورة توفر الآتي :- (قناعة الطرفين بأهمية الحوار، تحديد الهدف من الحوار) .  
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 الآخر باحترام وبما يحب من الألقاب ، تجنب تصيد أخطائه ، ومن المهم توثيق نتائج الحوار) .

### 6.2.2 أساليب الحوار

- أسلوب الشك :- هو أسلوب يضع الأفكار والمعلومات موضع التمهيص والاختبار ، واحترام الرأي الآخر وعدم إسقاطه أثناء الحوار ، متبعين في ذلك قوله تعالى "وانا وأياكم لعلى هدى أو في ضلال مبين " الآية .
- أسلوب البدء بالأفكار المشتركة :- ويؤكد هذا الأسلوب على ضرورة البدء في الحوار على أرضية مشتركة ، ونجد ذلك في قوله تعالى " قل يا أهل الكتاب تعالوا إلى كلمة سواء بيننا وبينكم الا نعبد إلا الله ولا نشرك به شيئاً ولا يتخذ بعضنا بعضاً أرباباً من دون الله " الآية .
- 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 إنهاءه وتحويله إلى حوار إيجابي تأكيداً لقوله تعالى : " وإن كذبتك فقل لي عملي ولكم عملكم أنتم بريؤون مما أعمل وأنا بريء مما تعملون " الآية .

## 7.2.2 أنواع الحوار السليبي

1. الحوار العدمي التعجيزي :- وفيه لا يرى أحد طرفي الحوار أو كليهما إلا السلبيات والأخطاء ، حيث يسد الطريق أمام كل محاولة للنهوض بعملية إنهاء النزاع .
2. الحوار السلطوي ( اسمع واستجب ) :- 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 الآخر ويعتبره 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 وتجنب مخاطر العمق .
4. حوار الطريق المسدود ( لا داعي للحوار فلا نتفق ) :- يعلن من البداية تمسك كل طرف بثوابت مضادة تغلق الطريق أمام أي حوار ، وهو نوع من التعصب الفكري وانحسار 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 ، وهذا النوع يجمع كل سينات الحوار السلطوي وحوار الطريق المسدود .
6. الحوار المعاكس ( عكسك دائماً ) :- فيه نجد اتجاه طرفي الحوار (كل في طرف مغاير للآخر) فعندما يتجه الأول يميناً يتجه الآخر يساراً والعكس بالعكس ، وذلك كمحاولة لإثبات الذات والتميز والاختلاف ولو كان ذلك على حساب جوهر الحقيقة .

## 8.2.2 الفرق بين التفاوض والحوار

الحوار	التفاوض
عملية أعم وأشمل.	جزء من الحوار.
أسلوب مكاشفة ومصارحة وتعريف بما لدى طرف ما .	اسلوب مناقشة أو 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 لرأي الذات وطلب لاستيضاح لرأي الآخر دون شرط التوصل إلى نتيجة مشتركة ، بل ربّما يحدث تأثر وتأثير متبادلان دون إقرار بذلك من الطرفين.	ينطلق من معرفة مسبقة بما يريده الآخر، لكن في إطار المحادثات التي تستهدف لاحقاً الحصول على مكاسب في جانب مقابل تنازلات في جانب آخر.
يقوم به 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

## 3.2 الوساطة

### 1.3.2 تعريف الوساطة:

هي عملية تدخل في نزاع يقبل الأطراف أن يقوم بها طرف ثالث "الوسيط" وذلك بهدف مساعدة الأطراف بطريقة تطوعية في الوصول لاتفاق يكون مقبول من كل الأطراف.

ويتدخل الوسيط بطلب من أطراف النزاع أو من أحدهم كما يمكن أن يتدخل الوسيط من تلقاء نفسه من أجل الإشراف على عملية حل النزاع.

### 2.3.2 صفات الوسيط:

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

### 3.3.2 سلطة اتخاذ القرار والوسيط:

لا يمتلك الوسيط سلطة اتخاذ القرار وهذا فعلاً 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 مرتكزاً على النماذج الاجتماعية الموجودة أو القانون أو العقد أكثر من أن يأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف أو مفهومهم الشخصي عن العدالة، 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.

### 4.3.2 الأدوار 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 بتعريف أطراف النزاع عن عملية الوساطة، البدائل الاخرى لحل النزاع، طبيعة النزاعات التي سيتم التعامل معها من خلال الوساطة، والخيارات والمبادئ الذي يمكن النظر في استخدامها، الأبحاث، معايير المحاكم، الخ...
- 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 قدماً للأمام بواسطة الاقتراحات الملموسة وتحفيز رؤية منظور كل طرف واقتراح نقاط مرجعية.
- كاشف وموضح للمشكلة: حيث يساعد الوسيط في تعزيز قدرة أطراف النزاع على فحص المشكلة من زوايا ووجهات 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 الحلول التي يقدمها/يقدمانها أو مدى توافق الخيارات المطروحة مع أهداف أو مصالح أطراف النزاع التي عبروا عنها.
- مسئول 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.

### 5.3.2 الوساطة والتحكيم:

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

أما في الوساطة فهناك شخص حيادي غير منحاز لأحد أطراف النزاع يجمع الأطراف مع بعضها حيث 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 مرضياً 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.

### 6.3.2 الفرق بين الوسيط والمحكم

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

### 7.3.2 الفرق بين الوساطة والتحكيم في المجتمع اليمني

وجه المقارنة	الوساطة	التحكيم
التعريف	تفاوض بمساعدة طرف ثالث (الوسيط).	تسليم الخلافات عبر تراضي الطرفين لطرف ثالث (المحكم) ليصدر حكم ملزم للأطراف.
الوقت	فترة قصيرة، قد يكون ليوم أو يومين ولكن ذلك يعتمد على مهارات الوسيط.	قد يمتد لفترة طويلة إذا طالبت فترة الاستماع لأقوال وحجج الطرفين. وقد تمتد فترة التحكيم لشهور أو سنين. ويتفق الأطراف على الإجراءات والإطار الزمني.
التكاليف	أقل من تكاليف التحكيم	تكاليف التحكيم أكبر من تكاليف الوساطة وبشكل عام أكثر من تكاليف المقاضاة بسبب التفاصيل الدقيقة التي يتم التعامل معها والانتقاع الذي يتم جنيه من هذا الأسلوب.
السرية	تتم بشكل سري	يتم بشكل سري ولكنه قد يصبح ظاهرا إذا ما تدخلت المحكمة.
الإجراءات الرسمية	غير رسمي بشكل كبير	أقل رسمية من التقاضي ولا تطبق القواعد الصارمة في تقديم الأدلة ولكن قد تعتمد قواعد الإجراءات على القواعد المؤسسية. وفيما عدا ذلك يتم باتفاق الطرفين أو حسب ما يرى المحكم.
الدور والسيطرة	يقوم الطرف الثالث (الوسيط) بتيسير العملية ولكن لطرفي النزاع سيطرة على المحتوى وعلى النتائج.	يسيطر الطرف الثالث (المحكم) على محتوى ونتائج التقاضي، ولكن يسيطر طرفي النزاع على حرية اختيار المحكم، ولغة التحكيم، وتوقيته، والقانون أو العرف والإجراءات التي يتم التحاكم وفقا لها.
وسائل الحل	متنوعة بمساعدة الوسيط، ولا يتطلب من الأطراف التقيد بوسائل الحل القانونية الصارمة، فهناك مجال لتفعيل وسائل حل إبداعية.	أكثر تقيدا من وسائل الحل في الوساطة. وتكون وسائل الحل قانونية وقابلة للتنفيذ، وتخضع للتشريعات ولقواعد التحكيم. ووسائل الحل الإبداعية غير مقبولة.
درجة رضی الأطراف بالنتائج	درجة رضی الطرفين عالية بسبب عمل الطرفين للوصول لتسوية النزاع ما لم يكن هناك ادعاء إحدى الطرفين بعدم استقلالية الوسيط، وتكون النتيجة فوز كلا الطرفين.	درجة رضی الطرفين متوسطة على الرغم من كون النتيجة فوز طرف وخسارة طرف وذلك بسبب طبيعة القانون المعمول به في التحكيم أو بسبب تخصص المحكم.
التأثير على علاقات	تحفظ بعلاقات طرفي النزاع	قد يؤدي التحكيم إلى الإخلال بالعلاقات بين طرفي النزاع.

### 8.3.2 مهارات الوساطة:

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

لا تستطيع الأطراف رؤية نفسها كمفاوضين، وبدلاً من ذلك فإنهم يرون بعضهم البعض على أنهم "المشكلة" وعلى ذلك فإن واحدة من مهام الوسيط هو مساعدة الأطراف على أن ترى بعضها البعض كحلفاء بدلاً من أعداء.

يحتاج الوسيط لإبعاد تركيز الأطراف عن تحديد من هو الشخص المصيب والشخص المخطئ ومن الذي يجب أن يلام ومن الذي بدأ الخصام، فبدلاً من ذلك عليه أن يوجه تركيز الأطراف إلى التفاوض من أجل الوصول لاتفاق لأن ذلك سيعطيهم حلاً عادلاً ومرضياً.

يكون الهدف من الوساطة عادة قيام الأطراف بالتفاوض على أساس تعاوني ومحاولة إيجاد حل عادل وخلاق من شأنه إشباع حاجات ومصالح الأطراف كلها. ولإنجاز ذلك فإن مهمة الوسيط هي مساعدة الأطراف على فهم مصالح وحاجات (احتياجات) بعضهم البعض.

#### ب. مهارة الاستماع وإعادة الصياغة:

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

### 9.3.2 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: وتعتمد أساساً على أن يقوم الوسيط في البداية بمقابلة كل طرف على حدة، ومن ميزات هذه الاستراتيجية الاتي:

- تنتفي أية اتهامات للوسيط بالانحياز لطرف دون الآخر،
- توفر فرصة للأطراف للاسترخاء والتفكير بوضوح بعيداً 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 موجوداً. وتتيح فرصاً 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 التفصيلات 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 المجالات فعلي الوسيط أن يتدخل ويوقف تبادل الكلمات الساخنة. لأن استخدام مثل هذه الكلمات يؤدي تصعيد الغضب ويوسع شقة الخلاف بين الأطراف.

● النظرة الواقعية: غالباً ما تصل الأطراف لطريق مسدود، بسبب توقعاتهم المبنية على أمانهم الخاصة بهم، بغض النظر عن تقبل الطرف الآخر لها. ويكون مفيداً للوسيط إعطائهم جرعة من الواقعية عن طريق سؤالهم وبطريقة لا يوجد فيها إجبار، عن الكيفية التي يعتقدون أنهم يستطيعون فيها الوصول لتحقيق أهدافهم بعيداً 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 مبلغاً من المال لطرف آخر، فيمكن أن تصاغ بعدة طرق:

○ عقاباً لارتكاب الطرف ..... خطأ معيناً.

○ تعويضاً للطرف الآخر 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 أفكاراً جديدة حول كيفية حل النزاع. فيمكن للوسيط أن يعرض حلاً ذو مزايا متساوية لكلا الطرفين. ومن الممكن أن يؤدي اقتراح الوسيط إلى إثارة لأفكار 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 لدي 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 يفي بحاجات كل منكم؟"

● استغلال فترات الهدوء والراحة: يكون من المفيد أحياناً 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 يتعاشوا مع فكرة الاتفاق.

● تلطيف الأجواء: عندما يشعر الناس بالغضب أو التوتر، فإن الملاحظة تساعد في كسر الجو المشحون، وتلطيف الأجواء. إن إجادته استخدام الملاحظة ورواية الحكايات أو حتى النكات في أوقاتها المحددة والضرورية تستطيع مساعدة

الأطراف بالإحساس بشعور أفضل وبالراحة وبالاسترخاء وأن يكونوا منفتحين أكثر للاقتراحات. أن الضحك يستطيع كسر حاجز الرسميات والعوائق بين الأطراف، ويخفض من حدة التوتر المتصاعدة.

● الاستعانة بشخص آخر: أحياناً من المفيد استخدام شخص آخر للتحدث مع طرف أو مع الأطراف قبل أو بين جلسات الوساطة، وهذا الشخص ممكن أن يكون رجلاً كبيراً في السن، أو شخص يحترمه طرف ما، ويساعد الطرف في أن يرى تأثير عمله على نفسه أو على مجتمعه أو على أسرته. ويجب أن يتم ذلك بخفة ولباقة، بحيث يبقى الطرف قادراً على التحكم في صنع القرار.

● الاستعانة بوسيط آخر: في بعض الأحيان يكون من المفيد الاستعانة بشخص آخر، لتشكيل فريق من الوسطاء يعملون معاً 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. "عمل مقابلات منفصلة - طرح الأسئلة - استخدام الاستماع الفعال - الخيارات - الاتفاقيات".

الجزء الثالث :

### 3. التنمية الحساسة للنزاعات

### 1.3 تعريف التنمية الحساسة للنزاعات :

#### النزاع :

هو شكل من أشكال العلاقات ما بين طرفين أو أكثر والتي يراها أحد هذه الأطراف أنها سلبية وغير متوازنة، أو أن هذا الشكل من العلاقات ناتج عن التضارب بين الاحتياجات والمصالح ، ومعايير أخرى يمكن استخدامها عند تعريف النزاع هي عدد وفئات المتنازعين ، فترة و جدة هذا النزاع، أو الأسباب الجذرية لهذا النزاع .

#### التنمية الحساسة للنزاعات :

هي قدرة الجهات والمنظمات التنموية على فهم وتحليل المواضيع والقضايا ذات الطبيعة الخلاقية والسائدة في البيئة المحيطة، بالإضافة إلى القدرة على اكتشاف بذور الفرقة وعدم التوافق بين أعضاء المجتمعات المحلية ، وكذلك كيفية توزيع السلطة والنفوذ بين فئات المجتمع ودورها في تأجيج أو تقليص حدة النزاعات ، وبالتالي القدرة على استهداف هذه المجتمعات بشكل يؤدي إلى تقليص عوامل تأجيج النزاعات وتعزيز فرص التوافق والسلام ، وبشكل عام فإن التنمية الحساسة للنزاعات تعني قدرة الجهات والمنظمات التنموية على :

- فهم واستيعاب مكونات البيئة المحيطة التي يعملون فيها.
- فهم واستيعاب التداخلات والتأثيرات المتبادلة بين كل من (هذه الجهات، الأنشطة والاستراتيجيات ، مكونات البيئة المحيطة).
- التخطيط والتنفيذ لمشاريع ومبادرات تنموية على ضوء هذا الفهم، حتى يتم تجنب التأثيرات السلبية لهذه المشاريع والمبادرات، وتعزيز فرص التوافق والسلام .

### 2.3 التنمية بدون ضرر:

هي أسلوب تخطيطي لعمليات التنمية والمساعدات في الجوانب الإنسانية ، طُور في التسعينات من القرن الماضي ، ويهدف هذا الاسلوب الى :  
" كيف يتم التخطيط للمشاريع التنموية وتقديم المساعدات الإنسانية في مناطق النزاعات بدون إحداث مضاعفات سلبية أو تفاقم لهذه النزاعات "

#### قواعد لأسلوب التنمية بدون ضرر:

- المنظمات والجهات التنموية لا تعمل في فراغ ، فجهودها التنموية في اطار نزاع ما ، ستصبح جزءاً من هذا النزاع .
- أي بيئة أو منطقة تتميز بوجود عوامل الفرقة وإذكاء النزاعات ، وكذلك عوامل التوافق وفرص الالتقاء وبناء السلام .
- التنمية تتفاعل مع بيئة النزاع ومكوناته إما سلباً أو إيجاباً .
- البرامج والأنشطة التنموية وأساليب تقديم المساعدات تقرر فيما إذا كان هذا التفاعل سلبياً أم إيجابياً .
- هناك طريقتين للتفاعل مع مكونات البيئة المحيطة :
  1. تفعيل الموارد .
  2. بناء جسور من القيم والمبادئ .
- يوجد وبشكل دائم خيارات وبدائل لإعادة تصميم الأنشطة والاستراتيجيات لتقليل الاثر السلبى ودعم وتوسيع الاثر الايجابى .

## البيئة التي تعمل فيها التنمية

### نموذج التنمية بدون ضرر

عوامل التوافق وفرص الالتقاء	التنمية				عوامل الفرقة وإذكاء النزاعات
أنظمة اجتماعية، أعراف، قيادات تقليدية أو مجموعات مجتمعية. مواقف وسلوكيات وأفعال إيجابية تجاه بعضهم البعض توافق في المصالح والقيم والمبادئ. رموز ومناسبات مشتركة	رسائل واضحة حول مبادئ المنظمة	لماذا؟ أين؟ متى؟ لمن؟ العمل مع من؟ كيف؟	رسائل واضحة حول مبادئ المنظمة	رسائل واضحة حول مبادئ المنظمة	أنظمة اجتماعية، أعراف، قيادات تقليدية أو مجموعات مجتمعية. مواقف وسلوكيات وأفعال سلبية تجاه فئات معينة تعارض في المصالح والقيم والمبادئ.
	تحريك موارد + فوائد تنموية		تحريك موارد + فوائد تنموية		

### 3.3 التخطيط الحساس للنزاعات :

#### 1.3.3 تعريف التخطيط الحساس للنزاعات :

التخطيط الحساس للنزاعات عبارة عن المراحل التي من خلالها يتم تحديد مشكلة ذات طبيعة نزاعية، وتحديد الأسباب وتحليلها من منظور متكامل بحيث يشمل السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي القائم ، وتحديد الأطراف المنخرطة ومصالحهم واحتياجاتهم وشكل العلاقات فيما بينهم، وتحديد اللاعبين الرئيسيين وديناميكية نفوذهم على أطراف النزاع وإشراكهم في اقتراح وتطوير معالجات إما تنموياً عن طريق تطوير أنشطة واستراتيجية فعالة، والتي بالإمكان تنفيذها كمبادرات مجتمعية تحتوي على أهداف وأنشطة ومؤشرات ، أو توظيف القدرات المحلية للاعبين الرئيسيين في القيام بتحويل أو حل النزاع عن طريق الوساطة، التحكيم أو عن طريق العرف المحلي .

#### 2.3.3 خطوات التخطيط الحساس للنزاعات

##### أ- تحديد الأهداف :

إن الجهات والمنظمات التي ليس لها تصور مسبق عن طبيعة التدخلات ، لا بد وان تقوم بعملية تحليل للنزاع لتحقيق الأغراض التالية :

- تحديد طبيعة التدخلات .



- تحديد الأهداف .
- تحديد سبب محوري للنزاع وكيف أن هذا النزاع يتطور مع الوقت ويتأثر في بعض الجوانب التاريخية والعرفية والاجتماعية والسلطة والنفوذ "من منظور متكامل .

أمثلة-:

شحة المياه مصدر هام لنشوء النزاعات.

من المهم فهم موضوع النزاع وارتباطه بالسياق (الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي والتاريخي) بمعنى تناول موضوع النزاع من منظور متكامل .

إذاً: **فسيكون الهدف هو:** توفير وتحسين مصادر آمنة لمياه الشرب ضمن السياق الاجتماعي والاقتصادي والبيئي والعرفي القائم .  
اما المنظمات والجهات التي لديها سيناريوهات مسبقة لتدخلات محددة فستقوم بعملية تحليل النزاع لكي تضمن أن عملية التخطيط لهذه التدخلات حساسة للنزاعات ، بالتالي فإن نتائج تحليل النزاعات تصبح مدخلاً من مدخلات عملية التخطيط الحساسة للنزاعات.

مثلاً: جهة ما عملها هو حفر آبار ارتوازية وقنوات ري لتشجيع المزارعين في التوسع بزراعة القطن، لتلبية متطلبات مصانع الغزل والنسيج وللتصدير، ونتائج تحليل النزاعات أشارت إلى وجود نزاع بين مزارعين القطن وقبائل البدو، حول الآبار السطحية التي يتم استخدامها من قبل هؤلاء البدو في الشرب وسقي حيواناتهم، بينما يقوم مزارعي القطن بضخها عن طريق مضخات صغيرة لري حقولهم ، وأن حفر آبار ارتوازية سيعمل على تجفيف الآبار السطحية وبالتالي زيادة في حدة النزاع ، هذا التحليل سيساعد في عمل قرارات حول التعديل/التكيف في طبيعة ومكونات التدخل وكيف سيؤثر ذلك على مكونات بيئة النزاع (الأسباب، الديناميكية، الأطراف) سلباً أو إيجاباً .

ب- **تحديد التدخل (محتويات التدخل) :**

هنا يجب مراعاة ما يلي :

الشفافية :

الشفافية في تحديد محتويات التدخل تتضمن : المشاركة في تطوير مؤشرات ومعايير واضحة لمكونات التدخل تشمل : من، أين، متى .

آلية المساواة :

إضافة مكونات أخرى تعمل على تجنب إثارة أو تصاعد نزاع وذات أولوية احتياج في مناطق أخرى .

آلية الإنصاف :

تحديد الاحتياجات ذات الأولوية لدى المستفيدين في المنطقة الواحدة او في المناطق المتعددة .

التشاركية :

إشراك المجتمعات واللاعبين الرئيسيين لتطوير المعايير والحصول على التأييد، وتبرز أهمية الاجتماعات المسبقة والتي تجمع كافة الأطراف، ومناقشة المصالح والاحتياجات، والمخاوف والتضررات، والآثار السلبية الناجمة، والتعرض الى الفرص المتوفرة والمتاحة.

**عناصر اساسية لتحديد تخطيط التدخلات (من، أين ومتى)**

(من) هي الكوادر التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على بيئة النزاعات (موظفين، وجهات، استشاريين، خبرات) من ذكور واناث ، حددهم مع مراعاة الحيادية والوضوح، واحترام التقاليد والقيم الموجودة .

(أين) هي المنطقة "الجغرافية" .

إن اختيار المنطقة أو موقع التدخل إذا تم بشكل غير مدروس وبدون إشراك جميع الفئات في تطوير معايير الاختيار والاتفاق عليها، قد يكون مثار للنزاعات ، ولذا فمن المهم استخدام نتائج تحليل النزاعات عند اتخاذ قرارات مثل اختيار المنطقة؟ إن اختيار منطقة في اعلى الوادي دون البحث او مراعاة لآراء السكان في اسفل الوادي، قد يؤدي الى اثاره نزاع او نشوء تحسسات معينة .

إن عدم مراعاة الجوانب السياسية (تكتلات ، مواقف) ، أو الجوانب الاجتماعية القبلية (تكتلات ، مواقف) عند اختيار المناطق، قد يعمل على اثاره نزاعات او نشوء نزاعات .

(متى) يكون وقت التدخل .

إن من الاهمية بمكان دراسة وقت التدخل عند التخطيط للتدخلات ، فالتدخل في موسم جفاف في مشروع "مياه" مثلاً، قد يكون مفيداً لان احتياج السكان يكون اكبر، فيعمل على تعاونهم بشكل اكبر، وقد يكون غير مفيد، لان موسم الجفاف قد ينتج تنافساً شديداً بين المناطق على مصادر المياه، فالتدخل في منطقة ما قد يثير سكان المنطقة الاخرى وينشأ نزاع جديد، ولذلك تأتي اهمية دراسة العنصر الزمني عند تخطيط التدخلات .  
وان التدخل في مواسم الانتخابات له محاذيره، كما ان له بعض الفوائد وهكذا .

### ج- تطوير مؤشرات التفاعل بين المشروع وبيئة النزاع

مجموعة مؤشرات النزاعات :

وهذه يتم تطويرها أثناء مرحلة تحليل النزاعات، من اجل متابعة عملية التقدم في تحسن العلاقات بين أطراف النزاع وكذلك في تحسن ديناميكية النزاع (التخفيف في حدة النزاع) عن طريق مقارنتها مع نتائج التحليل السابقة .

مؤشرات المشروع/ التدخل:

تستخدم لمتابعة مدى كفاءة و فاعلية واستدامة المشاريع وما هي الآثار الناتجة عنها .

مؤشرات التفاعل والتأثيرات المتبادلة بين المشروع وبيئة النزاع :

يتم تطويرها أثناء مرحلة التخطيط ، وتستخدم لمتابعة وتقييم أثر المشروع على عناصر أو مكونات بيئة النزاع وكذلك أثر عناصر النزاع على المشروع وكوادره . (هل يوجد تأثير متبادل) ؟

### 4.3 تنفيذ المشاريع المتحسسة للنزاعات

#### 1.4.3 تعريف تنفيذ المشاريع المتحسسة للنزاعات:

التنفيذ يعني العمليات التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف، عن طريق تنفيذ الأنشطة التي تم تصميمها في مرحلة التخطيط، وتتضمن المراجعة المستمرة للإنجازات وكذلك تعديل هذه الأنشطة أين ما كان ذلك مطلباً .

التحسس للنزاعات أثناء التنفيذ يتطلب الاطلاع عن قرب لعملية التنفيذ ، وأثار ذلك على مكونات بيئة النزاع، والقيام بمراجعة نتائج تحليل النزاعات وربط هذه النتائج بالأهداف وكيفية تنفيذ الأنشطة، ومن ثم القيام بالتعديل والتحسين طبقاً لذلك ، إن تنفيذ ذلك عملياً يتطلب الإلمام بعناصر التنفيذ الحساس للنزاعات .

### 2.4.3 عناصر التنفيذ الحساس للنزاعات

#### - الإدارة :

وتتضمن القدرة على مشاهدة الصورة الكاملة، بمعنى كيف أن مراحل وخطوات التنفيذ تتفاعل إيجاباً مع مكونات البيئة التي يتم فيها هذا التنفيذ، وكذلك كيفية تفاعل مكونات البيئة مع خطوات ومراحل التنفيذ، كما يتضمن الإشراف على جميع مراحل وخطوات التنفيذ، وعمل قرارات إما في الاستمرار أو التعديل، وفي أي الجوانب وبالوقت المناسب .

#### - المتابعة:

وتعني القيام بجمع ومراجعة وتحليل المعلومات حتى يتم قياس التطور في الإنجاز وتحقيق الأهداف، وعمل التغييرات الإيجابية باستخدام المؤشرات (مؤشرات النزاعات، مؤشرات المشروع ومؤشرات التفاعل والتأثير المتبادل) المطورة خلال مرحلة التخطيط .

#### - التعديل أو التكيف:

تعني تعديل الخطة كاستجابة للتغيرات في الظروف وبروز أحداث طارئة، التعديل أو التكيف يمكن عمله فيما يتعلق بمن، وأين، ومتى، وماذا؟ ، وفي بعض الأحيان عمليات المتابعة تعني القيام بعمل تعديلات أو تغييرات جذرية في منهجية تنفيذ المشروع .

### 3.4.3 خطوات التنفيذ المتحسس للنزاعات :

- مراجعة وتحديث نتائج تحليل النزاعات - وقت طويل بين عملية التخطيط والتنفيذ .
- إعداد ومراجعة الخطة التنفيذية .
- إشراك جميع الأطراف داخلياً وخارجياً - ملاحظاتهم وآرائهم على محتويات الخطة وأوقات التنفيذ + الخطة الطارئة .
- التنسيق مع بقية الشركاء لتبادل الدروس والتجارب، وبحث آفاق التدخل المشترك خصوصاً في المناطق الموبوءة بالنزاعات والتي تعاني من عدم الاستقرار .
- تحديد إجراءات السلامة والأمن للكوادر والمجتمعات والشركاء .
- التنفيذ والمتابعة، ويتضمن تعديل وتكييف المشروع والأنشطة والاستراتيجيات .
- التنفيذ لأنشطة وفعاليات المشروع بشكل حساس للنزاعات، يصاحبه الاحتفاظ باليقظة ومتابعة التأثيرات المتبادلة بين هذه الأنشطة ومكونات بيئة النزاعات والعكس .
- التعديل والتكيف بناءً على نتائج تحليل ومتابعة التأثيرات المتبادلة والتفاعلات بين مكونات بيئة النزاعات والأنشطة والفعاليات .
- التعديل في البرمجة:- من ؟ ماذا؟ متى؟ أين؟
- تعديل وتكييف الخطة الطارئة .

### 5.3 المتابعة والتقييم الحساس للنزاعات :

#### عملية المتابعة؟ :

المتابعة هي العمليات التي من خلالها يتم وبشكل دوري مراجعة مخرجات المشروع خلال مرحلة التنفيذ، وبالتالي فهي تقدم معلومات لفريق المشروع تساعد في تقييم مدى التقدم في الانجاز، أو فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التي تم تحديدها خلال مرحلة

التخطيط ، والتي ستساعد في عمل قرارات إما في الاستمرار في التنفيذ أو القيام بتعديل الأنشطة إذا كان ذلك ضرورياً، كما أنها تقدم معلومات مهمة يمكن استخدامها كمدخلات لعملية التقييم .

### المتابعة الحساسة للنزاعات

هي نفس عملية المتابعة التقليدية، ولكنها تتضمن أيضاً مؤشرات وأسئلة نقاشية تفيد في فهم واستيعاب التفاعل والتأثيرات المتبادلة بين استراتيجيات وأنشطة المشروع ومكونات بيئة النزاع، وبالتالي معرفة مدى الاحتياج لعمل تعديل/ تكييف في هذه الاستراتيجيات والأنشطة، لضمان حدوث تأثير ايجابي للمشروع على مكونات بيئة النزاع

### ماهي عملية التقييم؟:

عملية التقييم تتم لمرة واحدة والتي تنفذ غالباً في نهاية المشروع، وأحياناً تنفذ في منتصف مرحلة التنفيذ. تتم عملية التقييم بناءً على الأهداف والمؤشرات التي تم تطويرها خلال مرحلتي التحليل والتخطيط، ويتم استخدام عملية التقييم لاختبار عمليات التصميم والتنفيذ والنتائج العامة للمشاريع الجاري تنفيذها، وكذلك المشاريع التي تم الانتهاء من تنفيذها .

### عملية التقييم الحساسة للنزاعات

تستخدم لفهم واستيعاب الآثار الكلية التي يسببها التدخل المعني على مكونات بيئة النزاعات، وكذلك الآثار التي تسببها مكونات بيئة النزاعات على التدخل، كدروس مستفادة لعمليات التخطيط والتنفيذ المستقبلية . بمعنى آخر، بينما عملية المتابعة والتقييم العادية تركز بشكل رئيسي على تقييم المخرجات والنتائج المخطط لها وتلك الفعلية للتدخل المعني، فإن عملية المتابعة والتقييم الحساسة للنزاعات تتطلب أيضاً :

1. فهم بيئة النزاعات والتغيرات التي تحدث فيها بشكل مستمر .
2. تحديد وفهم التداخلات والتأثيرات المتبادلة بين التدخل المحدد ومكونات بيئة النزاع .

الجزء الرابع :

4. أنشطة تدريبية ,  
حالات دراسية , نماذج  
تطبيقية من الميدان

توطئة :

هذا الجزء الذي اسمناه " أنشطة تدريبية, حالات دراسية, نماذج تطبيقية من الميدان" تم تخصيصه كوعاء لكافة الأنشطة والتمارين والحالات الدراسية والنماذج التي استخدمها المدربين في كافة الأنشطة التي نفذها المشروع في محافظتي إب وابين, ويكتسب هذا الجزء أهميته (في محتواه) من كونه جزء عملي تم استخدامه وتجريبه, يُتيح المجال لكل المدربين للأنشطة اللاحقة او اي أنشطة اخرى ان ينقبوا فيه ويستفيدوا منه, كما ان الحالات الدراسية والتطبيقات ذات صبغة ميدانية واقعية من خلال أنشطة المشروع المنفذة,

إن محتوى هذا الجزء هو نتاج خبرات وتجارب جيدة سيضل قابلاً للإضافة عليه والتطوير من اعمال الاشخاص الذين سيعملون على المشروع في المراحل اللاحقة .

#### 1.4 أنشطة وحالات دراسية في الجزء الاول :

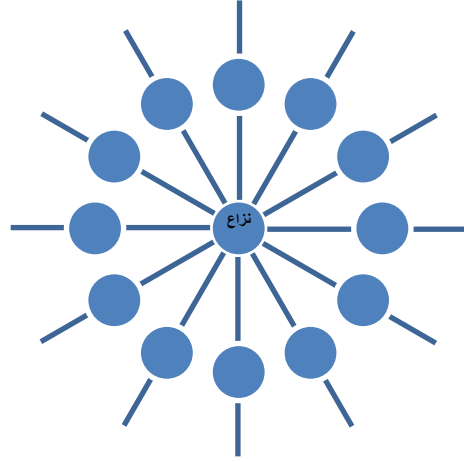
##### 1.1.4 الأنشطة للجزء الاول :

###### 1- تعزيز التعارف :

- أ- سيقوم المدرب بالترحيب بالمستهدفين وبيداً بالتعريف بنفسه ويطلب منهم التعريف بأنفسهم بذكر (الاسم والجهة والمؤهل والخبرة في مجال الدورة) .
- ب- سيطلب المدرب من المستهدفين تحديد وكتابة قواعد الدورة ، ثم يضع عليهم سؤال التوقعات ، وينتهي بتوضيح نوع البرنامج واهدافه .
- ت- تمرين (تعارف و تشابه) :  
هو تمرين يهدف الى تعميق التعارف بين المستهدفين (تعارف أعمق حول خبراتهم ومعلومات متعلقة بموضوع الدورة) ، ويستفيد منه المدرب في كسر الجليد والحصول على معرفة أكبر حول المستهدفين وخصوصاً فيما يتعلق بخلفيتهم في النزاعات وخبراتهم ومهاراتهم .  
سيأخذ المدرب المستهدفين الى مكان واسع نسبياً ليكونوا دائرة منتظمة ، وي طرح عليهم مجموعة اسئلة (هادفة) طالباً ممن تنطبق اجاباتهم على السؤال بنعم بالتقدم خطوتين ، مع بقاء الاخرين اماكنهم ، ويتيح لهم فرصة التعرف على الامور التي يشتركون فيها او يختلفون فيها .  
بعد الانتهاء سيطلب المدرب من المستهدفين طرح ما استفادوا من التمرين وما اكتشفوه ، رابطاً ذلك بموضوع الدورة .

###### 2- النزاع والمفاهيم المتعلقة به ومراحله

- أ- سيطلب المدرب من المتدربين ان ينفذوا تمرين (شمس النزاع) ، من خلال تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل ، وسيطلب المدرب من كل مجموعة أن ترسم دائرة (كشمس) يتفرع منها اشعة على شكل خطوط مستقيمة بنفس طريقة الشكل التالي :



- وأن يكتبوا في طرف كل شعاع مرادف للنزاع بلهجاتهم المتداولة أو أي لهجة يعرفونها .
- سيطلب المدرب من المجموعات ان ترسم (شمس النزاع) على اوراق (فليب شارت) ، وسيتاح لكل مجموعة دقيقتين لتقوم بعرض عملها عن طريق احد افرادها ، وسيقوم المدرب بشرح عن مفهوم النزاع مستعينا بالمدخل المعرفي .
- ب- سيقوم المدرب بطرح سؤال على المستهدفين (بطريقة العصف الذهني) وهو :
- هل النزاع نقطة (واحدة بذاتها) ليس لها مقدمات أو تُبنى عليها نتائج ؟
- ت- سيستقبل المدرب اجابات المستهدفين دون ان يعلق عليها ، وسيجعل ذلك تمهيداً للحديث عن المفاهيم المرتبطة بالنزاع او ما يُسمى بمراحل النزاع .
- ث- سيقوم المدرب باستخدام (الباوروينت) لعرض مجموعة المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالنزاع بشكل مبعثر وهي : (النزاع ، المشكلة ، الحرب ، الأزمة ، العنف ، الخلاف ، الصراع ، الاختلاف) ، وسيطلب منهم محاولة ترتيبها من حيث التكوين المرحلي ، ابتداءً من الاصغر وصولاً الى الاكبر ، مع تحديد موقع النزاع بينها .
- ج- سيطلب المدرب سؤالاً حول الفرق بين مصطلحي :

الخلاف	و	الاختلاف
--------	---	----------

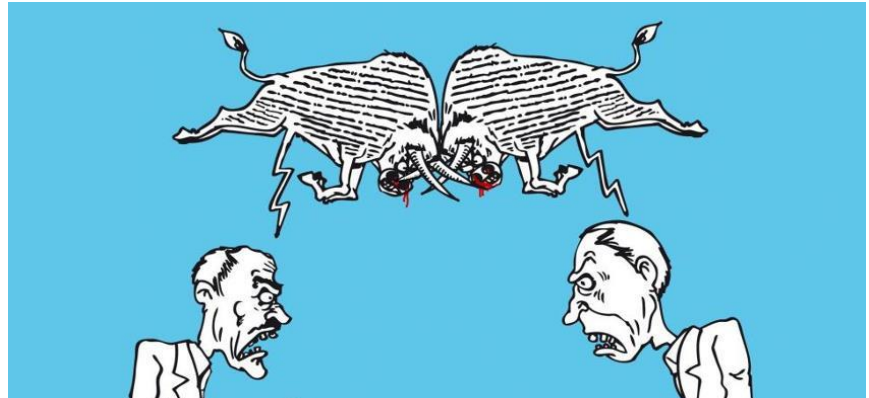
وسيطلب من المستهدفين بطريقة (العصف الذهني) ايجاد الفرق بينهما، وأيها يسبق الاخر ؟ أو أيهما يؤدي للأخر ؟، ثم سيشرح المدرب المصطلحين والمفاهيم المتعلقة بالنزاع (باستخدام الباوروينت) مرتبةً بشكل منطقي حسب (مراحل تكوّن النزاع) كما في الشكل ادناه، ويشرحها مستعيناً بالمدخل المعرفي .



- ح- سيختتم المدرب النشاط بعرض بعض النصائح المتعلقة بحل مواقف الخلاف مستعيناً بالمدخل المعرفي.
- خ- سيقدم المدرب تمرين تنشيطي ، ثم يعود ليسأل المستهدفين إن كانوا قد استفادوا من المواضيع السابقة في التفكير بنزاعات افتراضية قد تحاكي نزاعات موجودة فعلاً في مناطقهم، سيعمل المدرب على دفعهم للتفكير ، ويقوم بإدارة نقاش جماعي حول ذلك . (استخدم المدرب هذه الفقرة في هذا النشاط في دورة تدريب ممثلي المنظمات المدنية في محافظة اربيل. وهذا النوع له علاقة بالتطبيق اثناء التدريب على قضايا افتراضية تحاكي قضايا نزاع واقعية. وسوف يتم الإشارة الي مثل هذا النوع حال تكرره بمكان استخدامه وهو دورة اربيل المشار اليها) .

### 3- تفاقم النزاع

سيقوم المدرب بتقديم تمرين تنشيطي عبارة عن حالة (تفاقم النزاع)، في شكل مقطع فيديو او دراسة حالة، التمرين يصور حالة من النزاع تفاقمت تدريجياً حتى وصلت الى ما يشبه (معركة) بين طرفين ، وبعد عرض الحالة سيتيح المدرب وقتاً للمستهدفين لطرح وجهات نظرهم حول ما شاهدوه ، وأهم ما يستخلصوه ، وسيعتمد المدرب على هذا الطرح ليواصل ما تبقى من المدخل المعرفي .





الحالة متوفرة على الرابط التالي :

ملحوظة : يمكن للمدرب الاستفادة منها أو الاستعانة بأي حالة اخرى يرى انها تؤدي الغرض من التمرين, وهذا ينطبق على كافة الانشطة المماثلة التي تحتوي عرض لدراسة حالة او مقطع فيديو .

#### 4- مستويات النزاع ومسبباته

- أ- سيقوم المدرب باستعراض مستويات النزاع اعتماداً على المدخل المعرفي .
- ب- سيقوم المدرب بتنفيذ تمرين (المشاركة الثنائية) ، ويهدف الى تعزيز فكرة العمل الجماعي المصغر (الثنائي) ، ويدفع المستهدفين الى استخلاص الاسباب المؤدية للنزاع عبر التركيز على الجانبين (الاسري والاجتماعي) من وجهة نظرهم ، وسيعمل التمرين ايضا على تنشيط المستهدفين واثارتهم لما يحتويه من آلية حركة ونقاش .
- ت- وسيوجه (لكل مستهدف) سؤال (بغرض ترفيحي) وهو : من الاسم الذي تتوقع ان يكون معك للعمل في هذا التمرين كمجموعة ثنائية ؟ ويتلقى اجاباتهم وتوقعاتهم .
- ث- سيقوم المدرب بعدّ المستهدفين من رقم 1 الى رقم 26 ، او الى أي رقم بحسب عدد التدرينين في الدورة، بحيث يأخذ اصحاب الارقام الفردية (الجانب الاسري) ويأخذ اصحاب الارقام الزوجية (الجانب الاجتماعي) ، سيطلب المدرب من اول رقم فردي واخر رقم فردي ان يجتمعا ، واول رقم زوجي مع اخر رقم زوجي ان يجتمعا ، وهكذا يتم التقسيم (بتقابل الارقام) بحيث تتكوّن 13 مجموعة ثنائية هي { (25,1) ، (23,3) ، (21,5) ، (19,7) ، (17,9) ، (15,11) ، (26,2) ، (24,4) ، (22,6) ، (20,8) ، (18,10) ، (16,12) ، (14,13) } .
- ج- سيطلب المدرب من كل "ثنائي" أن يلتقيا في خمس دقائق ويستخدموا اربعة كروت بلون وردي لأصحاب الارقام الفردية وبلون سماوي لأصحاب الارقام الزوجية ، وسيطلب من كل ثنائي كتابة اربعة اسباب تؤدي الى النزاع الاجتماعي والاسري، بحسب التصنيف في رقم 2 .
- ح- فور انتهاء المتدرينين من كتابة الاسباب، سيكشف المدرب عن لوحة من اوراق الفليب شارتم مقسمة الى خمسة اعمدة محدد في رأس كل عمود أحد الاسباب الخمسة للنزاعات اعتماداً على المدخل المعرفي، وسيطلب من كل ثنائي أن يفكروا بعناية أين وفي أي عمود يمكن ان يضعوا كروتهم، ويتحركوا ليضعوها في الاعمدة .
- خ- سيقوم المدرب بشرح المسببات الخمسة للنزاع اعتماداً على المدخل المعرفي، ثم يدير نقاشاً سريعاً حول نجاح المستهدفين في وضع الكروت في الاعمدة المناسبة لها .
- د- سيطلب المدرب من المستهدفين التوزع في خمس مجموعات حسب الجهات التي يمثلونها، وعلى كل مجموعة أن تبدأ بمناقشة قضايا النزاع المفترضة التي تم الإشارة إليها في الانشطة السابقة ، وكتابة تلك القضايا على اوراق فليب شارتم، ثم تستعرض كل مجموعة قضاياها، مع اناحة المجال لمناقشات خفيفة ، وسيطلب المدرب من كل مجموعة التفكير بعد اليوم التدريبي وصف تلك القضايا، وسيتم مناقشة نتائج ذلك في اليوم التالي . (استخدم المدرب هذه الفقرة في هذا النشاط في دورة تدريب ممثلي المنظمات في محافظة ابين) .

## 5- أنواع النزاع

- أ- بعد استعراض المدرب لأنواع النزاع حسب المدخل المعرفي، سيقوم باستعراض مجموعة من الجمل المعبرة عن نزاعات متنوعة، طالباً من المستهدفين وضع نوع النزاع امام كل (حالة نزاع) في الجمل التالية :
- حالة شجار تحصل بين عاملين في مؤسسة على وجبة الإفطار.
  - حالة عراك بالأيدي بين مرافقين يتبعان شيخين قبلين بالقرب من إحدى المؤسسات الحكومية.
  - لا يرغب سمير بالتحدث إلى أحد بعد أن فشل في تحقيق حلمه.
  - يتعارك أيهم مع أخيه براء في غياب والدهم.
  - تتعارك الكتاكيت مع الدجاج على آخر شبر من الظل في فناء المزرعة.

## 6- المواقف الأكثر شيوعاً في تعلم العلاقات الإنسانية

- أ- سيرسم المدرب جدولاً بسيطاً على ورق الفليب شارته كالجداول ادناه، وهو يحدد تقاطع (انا و انت) وفق خيار (صح و غلط)، كما في الشكل ادناه :

على طريق تقاطع المصالح		
انت غلط	انت صح	
ب	أ	انا غلط
د	ج	انا صح

- ب- سوف يُقسم المدرب المستهدفين الى اربع او خمس مجموعات، ويطلب منهم اخذ اماكن مغايرة ورسم الجدول في ورقة او ورقتين فليب شارته ملتصقة .
- ت- سيشرح المدرب ان الجدول في مربعاته الداخلية يحتوي علي اربعة حالات او مواقف هي :
- أ = موقف (انا غلط ، انت صح) ، ب = حالة (انا غلط ، انت غلط) وهكذا .
- ج = موقف (انا صح ، انت صح) ، د = حالة (انا صح ، انت غلط) وهكذا .
- ث- سيطلب المدرب من كل مجموعة ان يكتبوا في مربعات التقاطع (أ ، ب ، ج ، د) اجابة واحدة فقط لكل سؤال من الاسئلة التالية :
- ج- كم نسبة شيوع هذه الحالة بين الناس؟ وفي أي فئة يزيد قولها، (الاطفال، الآباء، البالغين) ؟
- ح- في أي حالات/مواقف يذكر الناس هذه العبارات متحدثين عن انفسهم (كتوقع منهم) ؟

خ- سيطلب المدرب من كل مجموعة ان تستعرض الاجابات التي توصلت اليها، مع اتاحة الفرصة للمناقشة من بقية المجموعات .

د- سيعقب المدرب بتعليقات خفيفة، ثم يستطرد في شرح تلك التقاطعات (المواقف)، وكيف انها تؤدي لفهم الانماط الخمسة للتعامل مع النزاع .

#### 7- أنواع العلاقات المتبادلة بين البشر

- أ- سوف يطلب المدرب من كل مستهدف في الجانب الايمن من القاعة (كمجموعة أ) أن يحدد صديقاً او زميلاً ممن تربطه به علاقة (قوية/جيدة) من بين المستهدفين في الجانب الايسر للقاعة (كمجموعة ب)، ويمكن ان يستخدم المدرب تقسيماً آخر بحسب ما يراه ، بحيث يصبح لكل فرد في (أ) صديقاً في (ب) .
- ب- سيطلب المدرب من المجموعة (أ) ان يخرجوا خارج القاعة، وتبقى المجموعة (ب) داخل القاعة .
- ت- يقوم المدرب بتوزيع المجموعة (ب) في مقاعد فردية متباعدة قليلاً في صف او في صفين بحيث يستطيع رؤيتهم جميعاً .
- ث- يطلب المدرب من المجموعة (أ) ان يجهز كل فرد منهم قضية لها علاقة بحل نزاع او مناقشته او غير ذلك، ويدخل على صديقه المحدد من المجموعة (ب) ويبدأ بطرح الموضوع عليه، وان نجاحه في المهمة يتمثل في اقتناع صديقه بالقضية او بالحلول واستمالاته اليها وضمان تفاعله، وان يستخدم كافة الطرق والوسائل لدفعه الى الحديث معه .
- ج- يطلب المدرب من المجموعة (ب) ان يقوم كل فرد بتجاهل صديقه من (أ) مهما كلفه الامر، وان يحاول ان يشعره بعدم اكتراثه لما يقول، وان لا اهمية له، بل ويبتكر وسائل ليشره بعدم سماعه لما يقول او اعتراضه .
- ح- يعطي المدرب الاشارة لدخول المجموعة (أ) والبدء بالحوارات، وعليه ان يرقب ويدون ملاحظاته عن بعد، ويتيح لهم وقتاً مناسباً حسب تقديره، وعليه جعل القاعة حرة حتى انتهاء التمرين .
- خ- يعود الجميع الى اماكنهم ثم يقوم المدرب بسؤال المستهدفين من المجموعة (أ) ان يصفوا شعورهم تجاه ما حدث، ويناقشهم المدرب موظفاً ذلك في موضوع النشاط، ثم سؤال المجموعة (ب) عن شعورهم او انطباعهم وهم يمارسون ذلك الدور وما أحسوه من رد فعل نظرائهم في المجموعة (أ) .
- د- يسأل المدرب المستهدفين عن الاستفادة من التمرين، وعلاقة ذلك بالنزاعات .
- ذ- يقوم المدرب بعرض نوعين من انواع العلاقات المتبادلة بين البشر باستخدام الباوربوينت، ومستعيناً بالمدخل المعرفي .
- ر- سيقوم المدرب بإدارة نقاش خفيف مع كل مجموعة من المجموعات حول القضايا التي قاموا بوصفها مسبقاً والتي سيعملون عليها كقضايا مفترضة، والخروج بتثبيت حول وصف عناوين تلك القضايا . (استخدم المدرب هذه الفقرة في هذا النشاط في دورة تدريب ممثلي المنظمات في محافظة ابيي) .

#### 8- الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع

- أ- سوف يوجه المدرب سؤالاً بطريقة العصف الذهني الى المستهدفين وهو : ما هي (من وجهة نظركم) الانماط التي يتعامل بها الفرد/الافراد مع حالات النزاع ؟
- ب- سيُتاح المجال للمتدربين للإجابة على السؤال، وسيقوم المدرب بكتابة الاجابات على اوراق الفليب شارتر .
- ت- سيقوم المدرب برسم المربع او المخطط (متوفر في المدخل المعرفي) الذي يوضح الانماط الخمسة على ورق الفليب شارتر مستعيناً به لتوضيح تلك المفاهيم وعلاقتها .
- ث- سيقوم المدرب بواسطة الباوربوينت استعراض الانماط الخمسة للتعامل مع النزاع مستنداً على المدخل المعرفي .

- ج- سيقوم المدرب بتقسيم المتدربين الى خمسة مجموعات، بحيث تأخذ كل مجموعة نمط من الانماط بطريقة عشوائية وسرية بحيث لا تعلم كل مجموعة الانماط الخاصة بالمجموعات الاخرى، سيطلب من كل مجموعة ان تجتمع (بعيداً لوحدها) في خمسة عشر دقيقة لتبتكر أي طريقة تراها مناسبة لتعبر عن حالة او موقف لاستخدام النمط الخاص بها، شريطة ان لا يستخدموا فيها لفظاً او تصريحاً باسم النمط، وعلى كل مجموعة ان تنجح في توصيل فكرتها وتحصد اجماعاً من القاعة باكتشاف نمطها ، وستكون امام المجموعات خيارات لاستخدامها مثل : (موقف تمثيلي ناطق شريطة عدم ذكر اسم النمط، ايماءات، تمثيل صامت، رسم كاريكاتيري، صور، وسائل مشابهة بموافقة المدرب) .
- ح- سنقوم كل مجموعة بعرض وسيلتها، وسيطلب المدرب من كل متدرب من خارج المجموعة أن يكتب في ورقة مربعة صغيرة (معدة لهذا الغرض) اسم النمط واسم المجموعة ويسلمه فوراً للمدرب، وهكذا لكل المجموعات .
- خ- المجموعة المتميزة التي تحصد اكبر عدد من الاصوات المكتشفة لنمطها الصحيح، وهكذا حتى اخر المجموعات، مع ملاحظة أن لا يعلن المدرب عن موضوع تميز المجموعة الا في نهاية النشاط .
- د- سينقل المدرب لسرد استخدامات الانماط باستخدام الباوربوينت، مستعيناً بالمدخل المعرفي .

### 9- استخدامات الانماط الخمسة في التعامل مع النزاع

أ- يقوم المدرب بسرد مجموعة من الجمل او العبارات الموضحة ادنا هذا، وهي تصف طرق تعامل مع بعض الحالات المتصورة، وسيطلب من المتدربين اختيار الجمل التي تنطبق عليهم (برفع الايدي)، وتحديد نوع النمط الذي ترتبط به الحالة المستخدمة، وسيكتب امام كل رقم نمطين يرى المستهدفين انهما مناسبان للحالات .

ب- العبارات التي تصف الحالات المستخدمة هي :

i.

[A] أقوم في بعض الحالات بترك أشخاص آخرين للقيام بحل المشكلة.

[B] بدلا من التفاوض على القضية التي نختلف فيها، أحاول التأكيد على النقاط التي نتفق عليها.

ii.

[A] أحاول أن أجد حلا وسطا.

[B] أحاول أن أتعامل مع مصالح الطرف الآخر ومصالحي أيضا.

iii.

[A] أنا في العادة حازم في سعي لتحقيق أهدافي.

[B] قد أحاول تهدئة مشاعر الآخرين والحفاظ على علاقتنا.

iv.

[A] أحاول أن أجد حلا وسطا.

[B] أنا في بعض الأحيان أقوم بالتخلي عن مصالحتي من أجل تحقيق رغبات الشخص الآخر.

v.

[A] أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين من أجل التوصل إلى حل.

[B] أحاول أن أفعل ما هو ضروري لتجنب توتر لا طائل منه.

vi.

[A] أحاول تجنب مضايقة الآخرين.

[B] أحاول أن أنتصر لموقفي.

.vii

[A] أحاول أن أقوم بتأجيل المشكلة حتى يتسنى لي بعض الوقت للتفكير فيها.

[B] أتخلي عن بعض مصالحه مقابل تلبية مصالح الآخرين.

.viii

[A] أنا في العادة حازم في سعيي لتحقيق أهدافي.

[B] أحاول أن أناقش كل القضايا والمشكلات في الحال وعلى الملأ.

.ix

[A] أشعر أنه لا يجب علينا أن نقلق دوماً في حال كان هناك خلافات.

[B] أبذل بعض الجهد للحصول على ما أريد.

.x

[A] أنا حازم في سعيي لتحقيق أهدافي.

[B] أحاول أن أجد حلاً وسطاً.

#### 10- أداة الخريطة لتحليل النزاع

- أ- يسأل المدرب عن "دوات تحليل النزاع" ثم عن "خريطة النزاع" من يعرف عنهما؟، ويستمع إلى إجابات المستهدفين، ثم سيقوم بتوضيحهما، ثم يتحدث عن الجوانب التي تقيدها من استخدام خارطة النزاع، مستنداً على المدخل المعرفي .
- ب- سيقوم المدرب مستخدماً الباوربوينت باستعراض خطوات رسم خرائط النزاع وشرحها، مستخدماً مهاراته الفردية لتوضيح وتبسيط الخطوات، مع استخدام ضرب الامثلة الواقعية ما أمكن .
- ت- سيقدم المدرب تمرين ترفيهي (تنشيطي) ، ثم يعود لإكمال شرح خطوات رسم الخريطة حتى الانتهاء منها .
- ث- سيتم تقسيم المستهدفين إلى خمس مجموعات بحيث تبدأ كل مجموعة في تطبيق خطوات رسم خريطة النزاع للقضية التي اختاروها، سيستخدمون أوراق الفليب شاريت لرسم الخريطة، وسيقوم المدرب بالمرور عليهم للإجابة على أي تساؤلات، مع إتاحة الوقت الكافي لهم لإنجاز العمل .
- ج- ستتاح فرصة لكل مجموعة أن تعرض التحليل الذي قامت به حول قضية النزاع، وسيتاح المجال للنقاش مع المستهدفين حول الاعمال المنفذة . (استخدم المدرب هذه الفقرة في هذا النشاط في دورة تدريب ممثلي المنظمات في محافظة ابين) .
- ح- سيقوم المدرب بعد ذلك بتقييم الاعمال بشكل مختصر جداً ، ثم يقوم باستعراض متى استخدامات أداة الخريطة مستعيناً بالمدخل المعرفي .

#### 11- أداة المثلث و أداة البصلة لتحليل النزاع

- أ- يقوم المدرب بتوجيه سؤالاً للمستهدفين بطريقة العصف الذهني عن معرفتهم بأداة المثلث لتحليل النزاع، ويستمع إلى إجاباتهم .
- ب- يقوم المدرب باستخدام الفليب شاريت لرسم المثلث وشرح جوانبه وطريقة استخدامه .
- ت- يستعرض المدرب على الباوربوينت معلومات عن أداة المثلث، مستعيناً بالمدخل المعرفي .

- ث- يقوم المدرب باستعراض قصة تيدي ستواردرس (متوفرة في 2.1.4)، سيعرضها باستخدام الباوربوينت "شرط الهدوء التام" ، وعند الانتهاء من استعراض القصة، يتوجه المدرب بسؤال المستهدفين : ماذا استفادوا من القصة؟ وما علاقتها بالنزاع، او بأدوات تحليل النزاع ؟ ويتلقى اجاباتهم مبيناً لهم العلاقة في نهاية النقاش .
- ج- يقوم المدرب بتوجيه سؤالاً للمستهدفين بطريقة العصف الذهني عن معرفتهم بأداة البصلة لتحليل النزاع، ويستمع الى اجاباتهم .
- ح- يقوم المدرب باستخدام الفليب شارتر لرسم أداة البصلة وشرح جوانبها وطريقتها واستخدامها .
- خ- يستعرض المدرب على الباوربوينت معلومات عن أداة البصلة، مستعيناً بالمدخل المعرفي .
- د- تعود مجموعات العمل الى نفس توزيعها السابق، ويطلب المدرب من كل مجموعة ان تطبق الاداتين علي قضية النزاع الخاصة بها، وسيقوم المدرب بالمرور عليهم للاجابة علي اي تساؤلات، مع اناحة الوقت الكافي لهم لإنجاز العمل .
- ذ- ستتاح فرصة لكل مجموعة ان تعرض التحليل الذي قامت به حول قضية النزاع، وسيتاح المجال للنقاش مع المستهدفين حول الاعمال المنفذة . (استخدم المدرب هذه الفقرة في هذا النشاط في دورة تدريب ممثلي المنظمات في محافظة ابين) .
- ر- سيقوم المدرب بعد ذلك بتقييم الاعمال بشكل مختصر جداً .

## 12- أداة الشجرة لتحليل النزاع

- أ- يقوم المدرب بتوجيه سؤالاً للمستهدفين بطريقة العصف الذهني عن معرفتهم بأداة شجرة النزاع، ويستمع الى اجاباتهم .
- ب- سيوجه المدرب حديثه الى المستهدفين : نعلم جميعاً ان للشجرة مكونات رئيسية ما هي ؟ وسينتظر منهم الاجابة سريعاً ؟ ثم يعرض لهم الجدول ادناه (باوربوينت) ، طالباً منهم تعبئة المربعات الفارغة :

مكونات الشجرة الواقعية	المقابل في شجرة النزاع
الاوراق والثمار	.....
الساق	.....
الجزور الفرعية	.....
الجزر الرئيسي	.....

- ت- يقوم المدرب باستخدام الفليب شارتر لرسم الاداة وشرحها وطريقة استخدامها .
- ث- يستعرض المدرب على الباوربوينت معلومات عن اداة الشجرة، مستعيناً بالمدخل المعرفي .
- ج- تعود مجموعات العمل الى نفس توزيعها السابق، ويطلب المدرب من كل مجموعة ان تطبق الاداة علي قضية النزاع الخاصة بها، وسيقوم المدرب بالمرور عليهم للاجابة علي اي تساؤلات، مع اناحة الوقت الكافي لهم لإنجاز العمل .
- ستتاح فرصة لكل مجموعة ان تعرض التحليل الذي قامت به حول قضية النزاع، وسيتاح المجال للنقاش مع المستهدفين حول الاعمال المنفذة . (استخدم المدرب هذه الفقرة في هذا النشاط في دورة تدريب ممثلي المنظمات في محافظة ابين) .
- ح- سيقوم المدرب بعد ذلك بتقييم الاعمال بشكل مختصر جداً .

### 13- اداة تقييم درجة تعفد النزاع ( تقييم مستوى النزاع )

- أ- يقوم المدرب بتوجيه سؤال للمستهدفين بطريقة العصف الذهني عن معرفتهم بأداة تقييم درجة تعفد النزاع، ويستمع الى اجاباتهم .
- ب- يستعرض المدرب على الباوربوينت معلومات عن الاداة وطريقة استخدام الجدول الخاص بالأداة، مستعيناً بالمدخل المعرفي .
- ت- سيقوم المدرب بعمل تنشيط او ترفيه، ثم سيعود الى استكمال العمل على الاداة .
- ث- تعود مجموعات العمل الى نفس توزيعها السابق، ويطلب المدرب من كل مجموعة ان تطبق الاداة على قضية النزاع الخاصة بها، وسيقوم المدرب بالمرور عليهم للإجابة على اي تساؤلات، مع اتاحة الوقت الكافي لهم لإنجاز العمل .
- ج- سنتاح فرصة لكل مجموعة ان تعرض التحليل الذي قامت به حول قضية النزاع، وسيتاح المجال للنقاش مع المستهدفين حول الاعمال المنفذة . (استخدم المدرب هذه الفقرة في هذا النشاط في دورة تدريب ممثلي المنظمات في محافظة ابيبن) .
- ح- سيقوم المدرب بعد ذلك بتقييم الاعمال بشكل مختصر جداً .
- خ- سيعمل المدرب على توزيع استمارة النزول الميداني للمتدربين (متوفرة في 3.1.4) لقراءتها بتمعن ويسجلوا ملاحظاتهم، ثم سيقوم المدرب بقراءتها نقطة نقطة وبتيح لهم طرح ملاحظاتهم ، بحيث تخرج الاستمارة في صورتها النهائية بشكل تشاركي .

#### 2.1.4 دراسات حالة للجزء الاول:

##### 1- دراسة حالة : قصة "تيدي ستودارد" .

وقفت معلمة الصف الخامس ذات يوم و ألفت على التلاميذ جملة :إنني أحبكم جميعا وهي تستثني في نفسها تلميذ يدعى تيدي!!  
فملابسه دائماً شديدة الاتساح ،  
مستواه الدراسي متدن جدا ومنطوي على نفسه ،  
وهذا الحكم الجائر منها كان بناء على ما لاحظته خلال العام  
فهو لا يلعب مع الأطفال و ملابسه منسخة  
ودائما يحتاج إلى الحمام  
وانه كئيب لدرجة أنها كانت تجد متعة في تصحيح أوراقه بقلم أحمر  
لتضع عليها علامات X بخط عريض وتكتب عبارة راسب في الأعلى

ذات يوم طُلب منها مراجعة السجلات الدراسية السابقة لكل تلميذ، وبينما كانت تراجع ملف تيدي فوجئت بشيء ما!  
لقد كتب عنه معلم الصف الأول : تيدي طفل ذكي موهوب يؤدي عمله بعناية و بطريقة منظمة.  
و معلم الصف الثاني : تيدي تلميذ نجيب و محبوب لدى زملائه و لكنه منزعج بسبب إصابة والدته بمرض السرطان.  
أما معلم الصف الثالث كتب: لقد كان لوفاة أمه وقع صعب عليه لقد بذل أقصى ما يملك من جهود لكن والده لم يكن مهتما به و  
إن الحياة في منزله سرعان ما ستؤثر عليه إن لم تتخذ بعض الإجراءات  
بينما كتب معلم الصف الرابع : تيدي تلميذ منطو على نفسه لا يبدي الرغبة في الدراسة وليس لديه أصدقاء و ينام أثناء الدرس

هنا أدركت المعلمة تومسون المشكلة و شعرت بالخجل من نفسها!  
و قد تأزم موقفها عندما أحضر التلاميذ هدايا عيد الميلاد لها ملفوفة بأشرطة جميلة  
ما عدا الطالب تيدي كانت هديته ملفوفة بكيس مأخوذ من أكياس البقالة.  
تألمت السيدة تومسون و هي تفتح هدية تيدي، وضحك التلاميذ على هديته وهي عقد مؤلف من ماسات ناقصة الأحجار، وقارورة  
عطر ليس فيها إلا الربع .  
ولكن كف التلاميذ عن الضحك عندما عبرت المعلمة عن إعجابها بجمال العقد والعطر وشكرته بحرارة، وارتدت العقد ووضعت  
شيئا من ذلك العطر على ملابسها ،

ويومها لم يذهب تيدي بعد الدراسة إلى منزله مباشرة  
بل انتظر ليقابلها وقال : إن رائحتك اليوم مثل رائحة والدتي !!  
عندها انفجرت المعلمة بالبكاء : لأن تيدي أحضر لها زجاجة العطر التي كانت والدته تستعملها، ووجد في معلمته رائحة أمه  
الراحلة!!



منذ ذلك اليوم أولت المعلمة اهتماما خاصا به، وبدأ عقله يستعيد نشاطه، وبنهاية السنة أصبح تيدي أكثر التلاميذ تميزا في الفصل، ثم وجدت السيدة مذكرة عند بابها للتلميذ تيدي كتب بها أنها أفضل معلمة قابلها في حياته، فردت عليه أنت من علمني كيف أكون معلمة جيدة .

بعد عدة سنوات فوجئت هذه المعلمة بتلقيها دعوة من كلية الطب لحضور حفل تخرج الدفعة في ذلك العام موقعة باسم ابنك تيدي. فحضرت وهي ترتدي ذات العقد و تفوح منها رائحة ذات العطر.... هل تعلم من هو تيدي الآن ؟

تيدي ستودارد هو أشهر طبيب بالعالم ومالك مركز ( ستودارد ) لعلاج السرطان .

## 2.4 أنشطة وحالات دراسية في الجزء الثاني :

### 1.2.4 الأنشطة للجزء الثاني:

#### 1- مدخل لفهم الآليات

- أ- سوف يطرح المدرب سؤالاً على المستهدفين قبل الدخول في موضوع المحور ، وهو :  
بعد ان عرفنا بعض الطرق لتحليل النزاع ، كيف نتعامل معه ؟  
وسيتترك المدرب مجالاً لتلقي الاجابات من المستهدفين ، وسيعتمد عليها للدخول في موضوعات "آليات التعامل مع النزاع".
- ب- سيقوم المدرب بالتعقيب على المشاركات، ثم يستعرض الآليات .

#### 2- آلية التفاوض

- أ- يطرح المدرب سؤال : ما هو التفاوض؟ ويعطي مجالاً للمستهدفين للإجابة حول فهمهم لمصطلح التفاوض وكتابتها في كروت تعلق على اوراق فليب شارت معلقه في المقدمة، سيجري المدرب نقاشاً مع المتدربين حول ما كتبوه .
- ب- يقوم المدرب باستعراض مفهوم التفاوض واهميته ودوافعه واساليبه، عبر الباوربوينت مستعيناً بالمدخل المعرفي، موضحاً النقاط التي ترد عبر الربط بأمثلة من الواقع .
- ت- سيقوم المدرب بتنفيذ تمرين تشيطي للمستهدفين، ثم سيطلب المدرب منهم العودة الى اماكنهم ليعرض عليهم مقطع فيديو بعنوان (حالة تقاوض و خط احمر)، ويمكن الحصول عليه من الرابط التالي :

يهدف الى ابراز الجوانب المتعلقة بالتفاوض ورفع وعي المستهدفين بعملية التفاوض (ككل) من خلال دفعهم الى تحليل حالة التفاوض المشاهدة ، بعد عرض الفيديو سيضع المدرب السؤالين التاليين :

ماذا شاهدتم ؟ طالباً من المستهدفين ان يصفوا (موضوع او فكرة) الفيلم بكلمة واحدة او بعبارة تتكون من كلمتين الى ثلاث كلمات ؟

كيف تقيموا عملية التفاوض المشاهدة ؟ او اذكروا ما الذي استفدتموه او لاحظتموه في هذه الحالة ؟

وسيعتمد المدرب على اطروحات المستهدفين لربطها بما سبق تناوله في المدخل المعرفي للتفاوض ، والتوطئة لـ (مبادئ وقواعد التفاوض) .

ث- يقوم المدرب باستعراض مبادئ وقواعد ومراحل التفاوض وخصائص المفاوض الفعال، عبر الباوربوينت مستعيناً بالمدخل المعرفي، ومستخدماً اسلوب المناقشة اكثر من الالقاء .

ج- سيقوم المدرب بمراجعة سريعة لأساليب التفاوض باختصار شديد ، ثم يقوم بتقسيم المتدربين الى ثلاث مجموعات عمل، كل مجموعة ستجتمع لمدة 10 دقائق لتجهز مشهد تمثيلي لحالة تقاوض، باستخدام الاسلوب المحدد امام كل قضية من القضايا التالية :

أ. قضية نزاع اجتماعية بين قبيلتين على مورد الماء الذي يتوسط منطقتي القبيلتين ويعود تاريخياً الى قبيلة بني قمر، ولكن تستخدمه حالياً قبيلة بني شمس . (باستخدام الاسلوب التساومي) .

ii. قضية نزاع تنمية بين المجلس المحلي لمديرية النجم واهالي منطقة الخضراء ، التي تتبع اداريا المديرية وتجاورها ، يتركز النزاع حول قيام الاهالي بمنع مرور اعمدة الكهرباء من اراضيهم الى مركز مديرية النجم ، حيث يرغب المجلس المحلي في ادخال الكهرباء الى مركز المديرية لاهمية ذلك . (باستخدام اسلوب الحل المشترك للمشكلات) .

iii. قضية نزاع حول مولد كهرباء تبلغ قيمته مليون ريال ، كان مصدر الكهرباء لمنطقة المرجامة وتوقف تشغيله بسبب نزاع الاخ راجح والاخ سعيد سعيد على ادارته كون كل منهما اشتركا بنسبة اكبر في شراءه الى جانب المواطنين قبل 10 سنوات ، زودت الدولة المنطقة بطاقة كهربائية ل 12 ساعة يومياً ، ويبقى السكان في ظلام بقية الساعات، رغم وجود المولد (محل النزاع) ، وتأثرت مدرسة المنطقة (التي تحتاج بعض فصولها للترميم) من انقطاع الكهرباء عنها في الصباح بعجزها عن تشغيل المعمل والاذاعة واجهزة اخرى . (باستخدام اسلوب التفاوض القائم على المصالح) .

ح- سيقوم المدرب بتوزيع القضايا على المجموعات بشكل عشوائي ، وسيكون على كل مجموعة ان تبتكر سيناريو لقضية النزاع بمعرفتها ، وتعد مشهد تمثيلي تستخدم الاسلوب التفاوضي المحدد لإدارة عملية التفاوض لحل النزاع .

خ- ثم سيتاح وقتاً لكل مجموعة لتنفيذ الادوار ، ويقوم المدرب بإدارة نقاش تقييمي للأداء مقارنة بما تم عرضه في المدخل المعرفي .

### 3- آلية الحوار

أ- بطريقة العصف الذهني سيطرح المدرب سؤالاً على المستهدفين عن معرفتهم لمفهوم الحوار، وسيستمع الى اجاباتهم، مستنداً اليها في شرحه لمفهوم الحوار .

ب- سيطلب المدرب من المتدربين ان يذكروا أي تجارب حوار واقعية مرت عليهم في حياتهم، ويتيح الفرصة لسرد البعض منها، مع مناقشة خفيفة لتعميق المفهوم .

ت- يقوم المدرب باستعراض مفهوم وغايات وأداب وضوابط وشروط الحوار ، عبر الباوربوينت مستعيناً بالمدخل المعرفي، ومستخدماً اسلوب المناقشة اكثر من الالتقاء .

ث- سوف يستخدم المدرب تمرين (حالة حوار) عن موقف حوارى ، باستخدام "إما دراسة الحالة أو مقطع فيديو" ، ويمكن الحصول عليه من الرابط التالي :

التمرين يهدف الى ابراز الجوانب المتعلقة بالحوار ورفع وعي المستهدفين بعملية الحوار (ككل) من خلال دفعهم الى تحليل حالة الحوار المشاهدة/المقروءة ، بعد عرض الحالة سيضع المدرب السؤالين التاليين :

ماذا شاهدتم ؟ طالباً من المستهدفين ان يصفوا (موضوع او فكرة) الحالة بكلمة واحدة او بعبارة تتكون من كلمتين الى ثلاث كلمات ؟

كيف تقيمون عملية الحوار هذه ؟ او اذكروا ما الذي استقدتموه او لاحظتموه في هذه الحالة ؟ .....

الذي اعجبكم في هذا الحوار ؟

وسيعتمد المدرب على اطروحات المستهدفين لربطها بما سبق تناوله في المدخل المعرفي للحوار ، والتوطئة لما سيلبي من انواع الحوار ، مقيماً بإيجاز النقاط الهامة الحوارية التي برزت في الحالة .

ج- سينفذ المدرب تنشيط او ترفيه ، ثم سيعود الى متابعة شرح الية الحوار .

ح- يقوم المدرب باستعراض اساليب وانواع الحوار ثم يتعرض الى الفرق بين التفاوض والحوار، عبر الباوربوينت مستعيناً بالمدخل المعرفي، ومستخدماً أسلوب المناقشة اكثر من الالتقاء .

خ- سيطلب المدرب من مجموعات العمل العودة الى الاجتماع حسب التقسيم السابق الذي تناولت فيه المجموعات قضايا النزاع، وسيكون علي كل مجموعة ان تعود الى قضية النزاع الخاصة بها وتبدأ بالتفكير في آليات الحلول المقترحة لحل كل قضية ، وتطوير اجراءات تنفيذ الحلول بحيث يكون المُخرج خطة اجرائية مزمنة وموضح فيها المسؤول عن التنفيذ وأي معلومات اخرى لها اهمية في الحل .

سيعرض المدرب شكل الجدول المطلوب اعداده في مخرج الحلول، وسيتيح لهم الوقت الكافي للتنفيذ .

وسيتاح وقت لتعرض كل مجموعة نتائج الاعمال وسيشير المدرب الي اهمية العلاقة بين الحلول وبين العنصر التتموي ، مع مناقشة جماعية للأعمال . (استخدم المدرب هذه الفقرة في هذا النشاط في دورة تدريب ممثلي المنظمات في محافظة اربيل) .

#### 4- آلية الوساطة

أ- سيوزع المدرب كرت واحد لكل مستهدف ويطلب منه تعريفاً لآلية الوساطة من واقع فهمه وخبرته، وسيقوم المستهدفين بقراءة الكروت واحداً تلو الاخر، سيقوموا بوضعها في لوحة على الجدار .

ب- سيطلب المدرب من المستهدفين ان يتحدثوا عن تجارب عملية عن "الوساطة" من واقع خبرتهم او معرفتهم، وسيتساءل المدرب عن الطرق او الاجراءات التي رافقت تلك التجارب .

ت- يقوم المدرب باستعراض مفهوم الوساطة ودور الوسيط وفوائد الوساطة ومهارات الوساطة مستعيناً بالمدخل المعرفي، ومستخدماً أسلوب المناقشة اكثر من الالتقاء .

ث- سيقوم المدرب بتنفيذ تمرين بعنوان (تعاون لحل النزاع) باستخدام "إما دراسة حالة أو مقطع فيديو" ، ويمكن الحصول عليه من الرابط التالي :

التمرين يصور كيفية حل نزاع بين شخصين بتدخل الوسيط ، ويهدف الى ابراز الجوانب المتعلقة بالوساطة كمهارة ، وسيعطي المدرب كرت لكل مشارك يدون فيه ملاحظاته، وبعد عرض الحالة سيفتح باب النقاش مع المستهدفين لاستخلاص الاستفادات .

ج- يقوم المدرب بالعودة واستعراض استراتيجيات الوساطة، ثم يوضح الفرق بين الوسيط والمحكم مستعيناً بالمدخل المعرفي .

ح- ينفذ المدرب تمرين تشيطي للمستهدفين ثم سيعود لاستكمال الجانب المعرفي .

خ- يقوم المدرب بتوجيه سؤال للمستهدفين حول معرفتهم بآلية التحكيم والتفويض والمقاضاة، وإن كان في مناطقهم آليات اخرى متعارف عليها، ثم يقوم بتوضيح الفرق بين الوسيط والمحكم مستعيناً بالمدخل المعرفي .

#### 5- الاتصال الفعال (عناصره) (هذا النشاط مفيد لو تم تناول الاتصال الفعال في الدليل كمهارة هامة للتعامل مع النزاعات)

أ- سيقوم المدرب بتقسيم المستهدفين الى مجموعات بالاستفادة من تنوع الفئات داخلهم ، ويقوم بتنفيذ تمرين (بيئة الاستجابة) ، وهو تمرين يهدف الى التعريف بعناصر الاتصال واقعيًا والتركيز على عنصر المستقبل ونوعية الاستجابة ، ويوضح التمرين علاقة اختلاف الاستجابات بالبيئة والظروف التي يعيشها المستقبل .

سيتم تقسيم المستهدفين الى خمس مجموعات ، وبعد انتقال المجموعات الى اماكنهم سيقوم المدرب بمنح كل مجموعة ورقة فيها طلب معين بصياغة معينة ، بحيث لا تدري كل مجموعة بصيغة المجموعات الاخرى، ستكون الصيغ على النحو التالي :-

الطلب للمجموعة 1 : اكتب قصة قصيرة لنزاع من 6 الى 10 اسطر في ورق فليب شارث ؟  
الطلب للمجموعة 2 : اكتب قصة قصيرة لنزاع من 6 الى 10 اسطر في ورق فليب شارث ؟  
الطلب للمجموعة 3 : اكتب قصة نزاع اسري بين زوج وزوجة حول (القيام بأعمال البيت) ، من 6 الى 10 اسطر في ورق فليب شارث ؟

الطلب للمجموعة 4 : اكتب قصة قصيرة لنزاع من 6 الى 10 اسطر في ورق فليب شارث ؟  
الطلب للمجموعة 5 : ارسم قصة نزاع في ورقة فليب شارث ؟  
وسيتاح لكل المجموعات وقت محدد ومتساوي لتنفيذ الطلب وبعد انتهاء المجموعات من التنفيذ سيقوم المدرب بتوجيه الاسئلة التالية :

ماذا تسمون العملية التي تمت بيني وبينكم ؟ من اطرافها ؟ ماذا يمكن ان نسميهم ؟ منوها في نقاشه معهم الى عناصر الاتصال .  
ثم يدعو المدرب كل مجموعة لانتداب شخص منها ليقف امام الجميع ويعرض نتيجة تنفيذهم للطلب (الاستجابة) ، وفور انتهاء كل مجموعة من عرض استجابتها سيتوجه المدرب الى المجموعة بالسؤال :  
لماذا اخترتم هذا الخيار كنتيجة او كاستجابة للطلب ؟

طالباً من بقية المستهدفين ان يدونوا ملاحظاتهم حول كافة العروض والاجابات ، وفي نهاية التمرين سيطلب المدرب من المستهدفين ان يعلقوا على نوعية الاستجابات ، وعلى اجابات كل مجموعة ، على أن يشير المدرب بان الاستجابات اختلفت لأسباب بيئة المستقبل او ثقافته او تشوش الرسالة او .... وغير ذلك .  
وسيناقش المدرب كذلك : الاختلافات بين استجابات المجموعات ذات الطلبات المتشابهة ، واستجابة المجموعة ذات الطلب المفصل ، واستجابة المجموعة ذات الطلب المغاير ؟ وما علاقة الاستجابات بأوضاع ووظائف وظروف وثقافة وبيئة كل مجموعة ؟

ب- سيقوم المدرب باستعراض عناصر الاتصال، مركزاً على علاقة البيئة في التأثير على عملية الاتصال ونوعية الاستجابة، مستخدماً الباوربوينت ومستعيناً بالمدخل المعرفي .

## 6- الاتصال الفعال (أنماطه) (هذا النشاط مفيد لو تم تناول الاتصال الفعال في الدليل كمهارة هامة للتعامل مع النزاعات)

أ- سيسأل المدرب المستهدفين حول انواع او انماط الاتصال، ويستمع لإجاباتهم ، ثم يستخدمها للبدء في شرح "الاتصال اللفظي" ، مستعيناً بالمدخل المعرفي .  
ب- سيقوم المدرب بتقديم تمرين بعنوان (الرسالة الفعّالة)، "إما دراسة الحالة أو مقطع فيديو"، ويمكن الحصول عليه من الرابط التالي :

يهدف التمرين الى توضيح أهمية الاعتناء بالرسالة لكي تكون فعالة ، ولتوضيح فعالية الاتصال الغير لفظي في التأثير على الاخر ، والتمرين يحكي موقفاً استطاع فيه شخص ان يستخدم (اتصالاً غير لفظي) ويستخدم (رسالة فعالة) ونجح في تغيير مواقف الاخرين .

وبعد عرض الفيديو سيطرح المدرب سؤالين على المستهدفين :

صف ما شاهدته بكلمة واحدة او كلمتين فقط ؟

ماذا تستفيد او تستخلص من هذا الموقف ؟

وعلى المدرب ان يبيّن على اجابات المستهدفين للدخول في شرح الاتصال الغير لفظي .

ت- سيقوم المدرب بشرح "الاتصال الغير لفظي" لغة الجسد ، مستعيناً بالمدخل المعرفي .

ث- سيعرض الجدول الخاص بتصرفات (لغة الجسد)، كما في الشكل التالي ، كتمرين يقوم المدرب فيه بذكر التصرف ويطلب من المستهدفين ذكر دلالة التصرف .

### دلالات لغة الجسد

التصرف غير اللفظي	الدلالة
الإبتسامة	
قضم الشفاه	
تضييق العين	
الانحناء للأمام	
الحركة الكثيرة في الجلسة على الكرسي	
تركيز العين في عين الطرف الآخر	
تجنب تلاقي العين	
التثاؤب	
التربيت على الكتف	
تشابك الذراعين وتباطؤ ررفة العينين	
الإبهامان متلاصقين	
وضع اليدين على الطاولة باتجاه الشخص المتحدث	
الذراعان متقابلتين	

التصرف غير اللفظي	الدلالة
قطب جبينه وطأ رأسه للأرض	
قطب جبينه ورفعته إلى أعلى	
رفع المرء حاجبا واحدا	
رفع كلا الحاجبين	
نقر الشخص بأصابعه على المقعد أو على المكتب	

ج- يستكمل المدرب بقية مواضيع الاتصال الغير لفظي ، منتهياً باستعراض "موضوع التدريب اتصال ، المدرب متصل فعّال" ، مستعيناً في ذلك بالمدخل المعرفي .

#### 2.2.4 دراسات حالة للجزء الثاني:

##### 1- دراسة حالة لقصة نزاع

في منطقة وراف بمديرية جبلة تعاني العديد من القرى من عدم وجود العديد من الخدمات الهامة، لسنوات عديدة لم يتعرف السكان على أي من اعضاء المجلس المحلي بالمديرية، سوى عدد محدود من السكان لا يتجاوزون اصابع اليد كان لهم صلات مع المجلس المحلي، ومنهم شخص يدعى محمد وازع، وفي يوم قرر المجلس المحلي ان يشق طريق تربط بين الطريق الرئيسية وبين القرى المحرومة من الطريق، ارسل المجلس مهندساً لعمل المخطط برفقة محمد وازع، شاهد بعض السكان ذلك المهندس مستغربين فاخبرهم محمد بان الزائر يعمل على اخذ مساحة المناطق الزراعية حتى يتم تزويد الفلاحين بالبذور المحسنة ، تحدث الاهالي عن ذلك في مقابلهم مرحبين بالفكرة .

بعد شهرين فوجئ الاهالي بأن هناك معدة بدأت تجرف اطرافا من اراضيهم من بداية الخط الرئيسي المسفلت باتجاه قريتهم، هرعوا الى المكان مفزوعين وبدأوا بمحاولة ايقاف المعدة ، وكان في مواجهتهم محمد وازع الذي بدأ يصرخ عليهم : "احترموا انفسكم، نشق لكم طريق، انتو ناس غجر، والله اللي ما يرجع بيته لنحبسه" ، لم يبالي الاهالي بهذا الكلام بل توجهوا الى سائق المعدة وانزلوه عنوة من عليها ، وتلاسن بعضهم مع محمد وازع وحدث اشتباك، وتم الاعتداء على محمد الذي استنجد بقبيلته التي في القرية المجاورة، وبدورهم جاءوا يحملون العصيان ، التقوا في طريقهم شخصاً من ابناء القرية واعتدوا عليه بالضرب .

تم ابلاغ المجلس المحلي والذي كلف ضابطا وطقم عسكري للتحرك مع عضو المجلس المحلي ، وصلوا وتوجهوا الى القرية وجمعوا الناس وانبرى عضو المجلس يتحدث قائلاً "اللي ضربوا محمد وازع يسلموا انفسهم، والطريق بنشقها الدولة غصب عن أي شخص لأنها مصلحة، والمعترض للمصلحة بنحبسه" .

غادر الطقم وغادر عضو المجلس ، لكن السكان اجتمعوا ليلا وتعاهدوا وانفقوا انهم لن يسمحوا بفتح الطريق ولو على جثثهم .



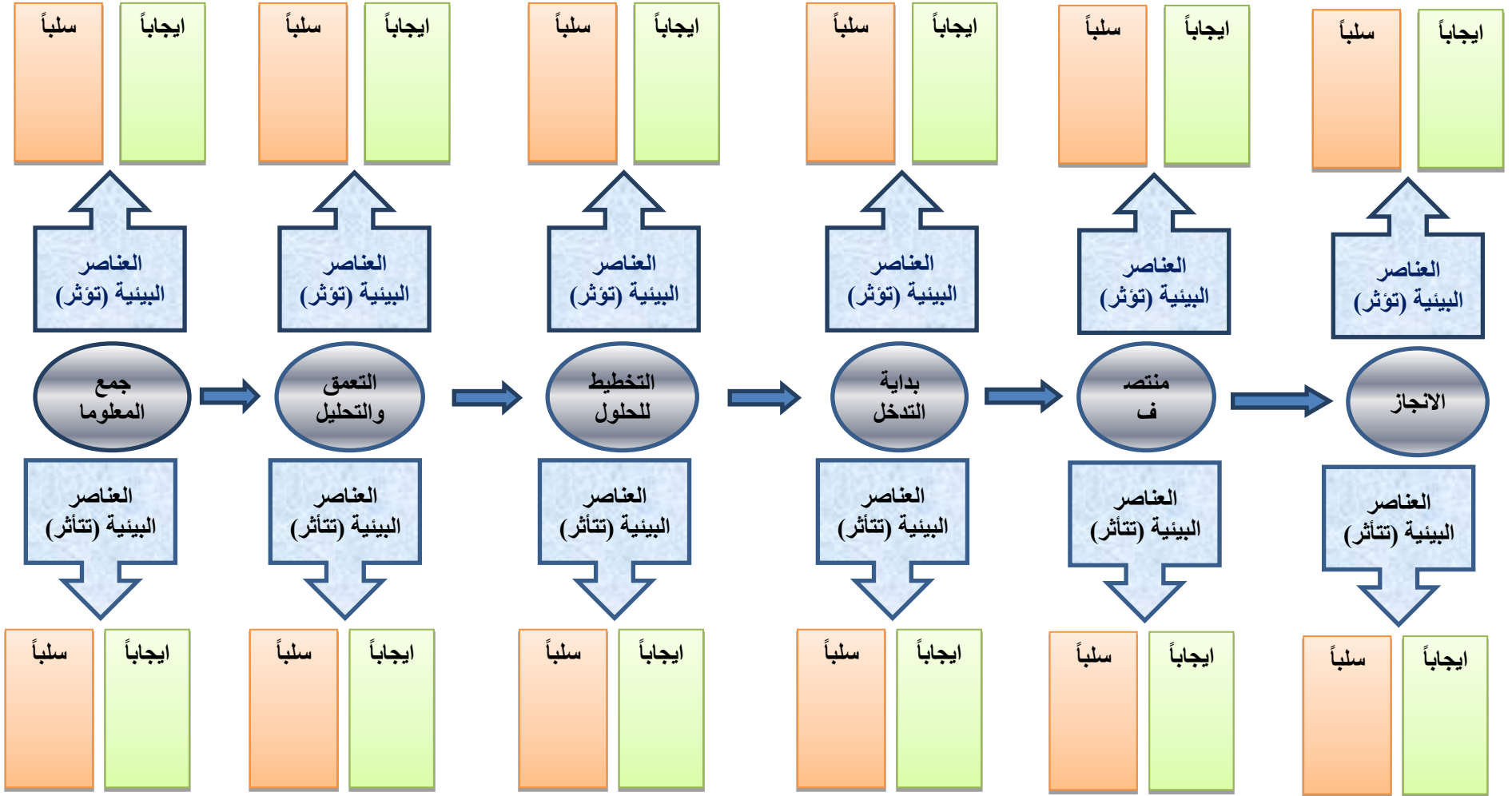
### 3.4 أنشطة وحالات الجزء الثالث

#### 1.3.4 الأنشطة للجزء الثالث :

##### 1- تعريف التنمية الحساسة للنزاعات/التنمية من دون ضرر وقواعدها

- أ- سيقوم المدرب بطرح سؤال للنقاش مع المستهدفين وهو : هل تستطيعون ان تذكروا لي امثلة لمشاريع ، او تدخلات تنموية لمناطقكم او مناطق اخرى، وفشلت؟
- ب- بعد الاستماع الى اجابات المستهدفين يسال المدرب عن اسباب فشل تلك المشاريع او التدخلات؟ وبحيث يستخدم اجاباتهم لتوضيح مفهوم التنمية الحساسة للنزاعات .
- ت- لمزيد من تعزيز المفهوم سيقوم المدرب بتوزيع ورقة العمل رقم 1 في 2.3.4 ، ويطلب من المستهدفين قراءتها فردياً، ثم يناقشهم حول تقييمهم لطريقة التعامل مع النزاع الوارد في ورقة العمل .
- ث- ثم يقوم المدرب بتوزيع ورقة العمل رقم 2 في 2.3.4 ، ويطلب من المستهدفين قراءتها فردياً، ثم يناقشهم حول تقييمهم لطريقة التعامل مع النزاع الوارد في ورقة العمل .
- ج- سيؤكد المدرب اهمية (التنمية الحساسة للنزاعات) في نجاح التدخلات التنموية، ثم يقوم بعرض تعريف التنمية الحساسة للنزاعات، مستنداً على المدخل المعرفي .
- ح- سيطلب المدرب من مجموعات العمل المعتادة ان تبدأ بمراجعة قضايا النزاع التي اشتغلت عليها، وتفكر في كيفية ادماج عنصر "التنمية الحساسة" فيها، ويجيبوا على سؤالين :
- ما هي العناصر البيئية (اجتماعية، سياسية، اقتصادية، ثقافية، غيرها) التي ستكون ذات علاقة (مباشرة او غير مباشرة) علي قضية النزاع ومشروع التدخل لحلها ؟
- ما التأثيرات المتوقعة لعناصر البيئة المقصودة في السؤال الاول علي سير قضية النزاع منذ التحليل وحتى انتهاء العمل بمشروع التدخل والحل، وما التأثيرات المتوقعة لإجراءات التدخل علي عناصر البيئة المحلية المقصودة؟ .
- وسيقوم المدرب برسم نموذج (خط سير التنمية الحساسة للنزاع) او يمكن تسميته (خط سير التعامل الحساس مع النزاع) كما في الشكل التالي، وشرح عناصره، ويطلب من المستهدفين ان يستخدموه في ترجمة الاجابة علي السؤالين السابقين؟(استخدم المدرب هذه الفقرة في هذا النشاط في دورة تدريب ممثلي المنظمات في محافظة اربيل) .

## نموذج هيكل



خط سير التعامل الحساس مع النزاع / المصدر: المدرب / خالد العزب

- خ- سيتيح المدرب للمجموعات ان تعرض اعمالها، مع تبادل المناقشات بين المجموعات، ومشاركته في تقييم الاعمال .  
د- سيقوم المدرب بتنفيذ تمرين تشيطي للمستهدفين، ثم العودة الى التدريب .

## 2- التخطيط الحساس للنزاعات وخطواته وعناصره ومؤشرات التفاعل

- أ- يطرح المدرب سؤالاً على المتدربين حول فهمهم لمصطلح "التخطيط" ثم مصطلح "التخطيط الحساس" لأي شيء، ثم مصطلح "التخطيط الحساس للنزاعات"، ويستمع الى اجاباتهم، ثم يقوم مستخدماً ورق الفليب شارت بتوضيح المصطلحات.  
ب- سيقوم المدرب باستعراض مفهوم التخطيط الحساس للنزاعات والخطوات والعناصر ومؤشرات التفاعل، مستعيناً بالمدخل المعرفي وباستخدام الباوربوينت، متوقفاً لشرح الغموض عند اي نقطة .  
ت- سيقوم المدرب بتنفيذ تمرين تشيطي للمستهدفين، ثم العودة الى التدريب .

## 3- تنفيذ المشاريع المتحسسة للنزاعات ، المتابعة والتقييم الحساسة للنزاعات

- أ- سيقوم المدرب بطرح سؤال على المستهدفين حول فهمهم لمعاني "التنفيذ" و "تنفيذ المشاريع المتحسسة للنزاعات"، و "المتابعة والتقييم"، و "المتابعة والتقييم الحساسة للنزاعات"، ويتيح المجال لهم لمناقشة المصطلحات .  
ب- سيقوم المدرب باستعراض مفهوم تنفيذ المشاريع المتحسسة للنزاعات وعناصره وخطواته، مستعيناً بالمدخل المعرفي وباستخدام الباوربوينت .  
ت- سيقوم المدرب بتنفيذ تمرين تشيطي للمستهدفين، ثم العودة الى التدريب .  
ث- سيقوم المدرب باستعراض مفهوم المتابعة والتقييم الحساسة للنزاعات وكيفية استخدامها، مستعيناً بالمدخل المعرفي وباستخدام الباوربوينت .  
ج- ستعود المجموعات مرة اخرى للعمل لتطبيق عمليات : التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم الحساسة للنزاعات علي قضايا النزاع التي حلوها في المحاور السابقة، سيكون علي المدرب شرح كيفية العمل المطلوب منهم، والمرور علي المجموعات لتقديم الاستشارة، مع اتاحة الوقت الكافي لتنفيذ الاعمال .  
سيتيح المدرب للمجموعات ان تعرض اعمالها، مع تبادل المناقشات بين المجموعات، ومشاركته في تقييم الاعمال .  
(استخدم المدرب هذه الفقرة في هذا النشاط في دورة تدريب ممثلي المنظمات في محافظة ابين) .

#### 2.3.4 دراسات حالة للجزء الثالث:

##### 1- دراسة حالة

في بداية العام 2005م توجهت لجنة استشارية في محافظة إب لدراسة احتياجات المجتمع المحلي في قرية الفجره في مديرية جبلة محافظة إب خصوصاً في مجال مياه الشرب ، قام الاستشاريون بالتجوال في القرية المستهدفة ، ومقابلة الاهالي خصوصاً النساء لتحديد وترتيب الاولويات والتي اوضحت أن معالجة مشكلة شح مياه الشرب تعتبر حاجة ملحة . نتائج التجوال اوضحت أن هناك فرصة متمثلة بوجود غيل ينبع في قرية مجاورة تقع تحت القرية المستهدفة، وهو ذو مياه غزيرة، قررت المجموعة استخدام مياه هذا النبع لعمل مشروع مياه يوصل المياه الى داخل المنازل في القرية المستهدفة عن طريق عمل خزان مياه ومضخة وشبكة أنابيب . عند مناقشة هذا المشروع ووضع الفكرة لأهالي القرية، تم الاعتراض عليها من اهالي القرية المجاورة بشدة وكذلك مزارعي المدرجات أسفل الغيل وحدث خلاف ومشادات كلامية بين الاهالي نتج عنها طرد موظفي المجموعة الذين غادروا المنطقة تاركين الأهالي في حالة خلاف قد يتطور الى ما يحمدهم عقباه .

##### 2- دراسة حالة (منقولة من دليل شركاء اليمن المشار اليه في قائمة المراجع)

في شهر يونيو 2006م نزل فريق من " مشروع التنمية الريفية " إلى القرى المجاورة لقرية بيت الركن في مديرية كحلان عفار محافظة حجة لتشكيل لجنة مستفيدين لمشروع إنشاء بركة حصاد مياه الأمطار في هذه القرى . أشارت نتائج جلسات النقاش بين الفريق وبعض النساء من هذه القرى إلى أن مياه هذه البرك سيتم استخدامها للأغراض المنزلية وسقي الحيوانات أما بالنسبة لمياه الشرب فيتم استخدام مياه غيل بيت الركن على الرغم من تكرار حدوث نزاع يفضي إلى عراك بالأيدي بين النساء عند جلب المياه بسبب ضيق مدخل الغيل والذي يتسع فقط لامرأة واحدة تقوم بتعبئة الأواني الخاصة بها وعند خروجها تدخل امرأة أخرى وهكذا . والعراك يحدث بسبب تزامم واحتكاك النساء عند المدخل الضيق وكذلك تتقاذف النساء بمخلفات الحيوانات التي يتم تركها بجانب الغيل ملوثة بذلك مياه الغيل.

عند مناقشة هذه النتائج قرر فريق " المشروع " القيام بزيارة موقع الغيل في صباح اليوم التالي ، وعند وصولهم إلى موقع الغيل قام المزارعون برميهم بالحجارة قائلين اذهبوا من هنا يا " مفتتين " . عند مناقشة المزارعين عن سبب التصرف العدائي :ذكروا أن الفريق جاء ليثير نزاع حيث أن الغيل مملوك حسب العرف المحلي من قبل مزارعي المدرجات وهناك موثيق مكتوبة ومتوارثة تقسم الغيل بين المزارعين إلى قراريط ( القيراط يعني الوقت الممنوح لكل مزارع للري حسب ما يملك من أرض توارثها عبر الأجيال ) ، وهم متخوفون من تغيير هذا العرف فأكد فريق المشروع أنهم فقط لدراسة هذا الوضع وعند اقتراح تحسينات ستكون بالتشاور معهم وبموقفهم وبما لا يتناقض مع العرف والسالف .

بعد ذلك حدد مكان وزمان اللقاء ( في نفس اليوم بعد صلاة العصر في منزل عاقل القرية ) حيث حضر جميع مزارعي القرية ولديهم وثائق التملك بمياه الغيل ، خلال النقاش ذكر المزارعون أن مياه الراجع من الغيل يصب في حوض كبير عبر قناة ترابية إسمنتية قديمة تسرب المياه من خلالها و أن الحوض عند امتلائه يتم استخدامه لري المدرجات العلوية ويتم ملؤه من جديد لري المدرجات السفلية وهكذا ، وقد ذكروا أن هذا الحوض بدأ بتسرب المياه ويحتاج الى إصلاح . أكد مدير مشروع المياه بفرع عمران أنه بالإمكان إضافة مكون لاستبدال القناة الإسمنتية بأنبوب بلاستيكي وتوفير خمسين كيس إسمنت لإصلاح الحوض.

اطمأن المزارعون وتقدموا باقتراح عمل انبوب من داخل الغيل وعمل انبوب بشكل عرضي وتركيب عشر حنفيات عليه لتخفيف تزاحم النساء على الغيل مع عمل سور من السلك بمسافة أربعة أمتار من مدخل الغيل لعزل الحيوانات حتى لا تلوث المياه بمخلفاتها والتزم الأهالي بتوفير العمال.

تم وضع خطة وبرنامج تنفيذي لهذا المكون مع أعضاء المجتمع وقفل الفريق عائداً لمتابعة متطلبات التنفيذ - وقبل مغادرته قام الجميع يودعونهم وتقد المزارعون بالاعتذار عما بدر منهم من تصرف في الصباح .

#### 4.4 نماذج تطبيقية :

1- دراسة استطلاعية حول بعض النزاعات في المجتمع المحلي  
يرجى منح الأطراف التي يتم مقابلتها الحرية الكاملة في التحدث (يتم التفصيل عند كتابه كل الإجابات ) .

#### القائمة الأولى : الإطار العام للنزاع (القضية , المكان , الإطار الزمني , الاسباب , الآثار) .

- ❖ ماهي طبيعة النزاع ؟ (اجتماعي , أسري )
- ❖ ما هو حجم النزاع ؟ (نزاع صغير , متوسط , كبير)
- ❖ ماهي الحدود الجغرافية للنزاع ؟ وهل يتجاوز حدود المنطقة ؟
- ❖ تاريخ النزاع ؟
- ❖ ما هو موضوع النزاع الأساسي بين الأطراف ؟
- ❖ ما هي الاسباب المباشرة (الآنية) للنزاع ؟
- ❖ ما هي الاسباب الجذرية التي ادت الى الاسباب المباشرة الآنية ؟
- ❖ ما هي النتائج المباشرة للنزاع ؟
- ❖ ما هي الآثار المترتبة عن النتائج المباشرة للنزاع ؟
- ❖ وصف الفريق للنزاع :

#### القائمة الثانية : أطراف النزاع

##### اولا : الاطراف الرئيسية :

❖ من هم الأطراف الرئيسية في النزاع ؟ (يتم ذكر الأطراف بالاسم ) .

##### الطرف الاول :

- ❖ ما هي وجهة نظر الطرف الاول للنزاع ؟
- ❖ ما هي طلبات الطرف الاول :
- ❖ ما هي تخوفات الطرف الاول :
- ❖ صف حجم الطرف الاول او عدده ؟ (يتم ذكر الأطراف بالاسم ) .
- ❖ حدد قوة الطرف الاول وتأثيره في قضية النزاع ؟ (كبير , متوسط , ضعيف)
- ❖ حدد حجم تضرر الطرف الاول من النزاع ؟ (كبير , متوسط , ضعيف)
- ❖ ما القيم التي لدى الطرف الاول ؟
- ❖ هل الطرف الاول مهتم بحل النزاع ؟ والى اي حد ؟
- ❖ ماذا يخمن او يعتقد الطرف الاول بشأن الطرف الاخر ؟

##### الطرف الثاني :

- ❖ ما هي وجهة نظر الطرف الثاني للنزاع ؟
- ❖ ما هي طلبات الطرف الثاني :
- ❖ ما هي تخوفات الطرف الثاني :
- ❖ صف حجم الطرف الثاني او 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 ؟ والى اي حد ؟
- ❖ ماذا يُخمن او يعتقد الطرف الثاني بشأن الطرف الاخر ؟

##### ثانيا : الاطراف الثانوية او الخارجية + بيئة النزاع :

- 1- صف بشكل موضوعي مختصر بيئة النزاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية ؟
- 2- اطراف مساندة ومؤثرة :
  - ❖ هل توجد اطراف خارجية مؤثرة على النزاع ؟
  - ❖ من هم هذه الاطراف ؟ بالاسم ؟
  - ❖ ما مصالحهم وما تخوفاتهم ؟ بالتفصيل .
- 3- اطراف متأثرة (متضررة) من استمرار النزاع :
  - ❖ هل توجد اطراف خارجية متأثرة (متضررة) من استمرار النزاع ؟
  - ❖ من هم هذه الاطراف ؟ بالاسم ؟
  - ❖ ما هي الاضرار او التأثيرات عليهم ؟ بالتفصيل .
- 4- اطراف متوقع تأثرها (تضررها) لو بدأ التعامل لحل النزاع :
  - ❖ هل توجد اطراف خارجية متوقع تأثرها (تضررها) لو بدأ التعامل لحل النزاع ؟
  - ❖ من هم هذه الاطراف ؟ بالاسم ؟
  - ❖ ما هي الاضرار التي ستلحق بهم؟ ولماذا ؟ بالتفصيل .

### القائمة الثالثة : العلاقات والمسار

- ❖ من الاقوى حاليا من طرفي النزاع ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟
- ❖ هل بين الطرفين أي علاقة ؟ ما هي ؟ ومنذ متى ؟ وكيف بدأت وتطورت الى الوضع الذي هي عليه الان ؟ صفها سواء كانت سلبية او ايجابية ؟ (اذا قد ذكرتها في مكان سابق , فاذكر هنا اين قد كتبتها).
- ❖ هل هناك عوامل داخلية او خارجية كان لها تأثير في مسار النزاع ايجابا او سلبا ؟ ما هي ؟
- ❖ من وجهة نظر الاطراف : ما هي النقاط التي كان لها تأثير او شكلت (تحول) او صعّدت النزاع ؟ او بمعنى اخر (ما هي الاحداث التي اجّبت النزاع) ؟

### القائمة الرابعة : مقترحات الحلول والخطوات التكميلية

- ❖ ما هي المحاولات السابقة لاحتواء هذا النزاع وما هي أسباب إخفاق هذه المحاولات ؟
- ❖ هل شاركت السلطة المحلية في محاولة لحل النزاع ؟ صف ذلك ؟
- ❖ هل للطرف الاول حلول جاهزة (ممكنة او منطقية) للنزاع ؟ وما هي ؟
- ❖ هل للطرف الثاني حلول جاهزة (ممكنة او منطقية) للنزاع ؟ وما هي ؟
- ❖ ما هي الحلول المقترحة من وجهة نظر فئات المجتمع المحيطة بالنزاع واطرافه (صفها) ؟
- ❖ ما هي الحلول المقترحة من وجهة نظركم (كفريق باحث) وكناشطين لحل هذا النزاع ؟ ارجوا ان تذكروا كل الخطوات والاجراءات المطلوبة للحل ؟ ومن المعني بها ؟ ومعلومات تفصيلية عنها ؟
- ❖ اذا لم تكن هذه الزيارة كافية لجمع المعلومات وتحليل النزاع , فما هي الاجراءات التكميلية التي تقترح تنفيذها لاستكمال تحليل النزاع ؟
- ❖ هل تم رصد قضايا نزاع أخرى ؟ وما هي ؟

انتهت اسئلة الاستمارة الميدانية

### 2- نموذج لخطة النزول الميداني لفريق (.....)

الفريق	الاماكن المستهدفة + قنوات التواصل	مواعيد النزول	ادوات التحليل	الاحتياجات	آلية التوثيق

3- نموذج لمصفوفة النتائج الاولية للنزول الميداني الخاص برصد قضايا النزاع

وصف لقضية النزاع	المديرية/ المركز	الجمعية	المعنيين بالتواصل من الجمعية	من هم محل التواصل ميدانيا	الخطوات التكميلية	الاحتياجات
1-					1- 2- 3-	
2-						
3-						

4- نموذج مبسط للتحليل الفني لقضية النزاع المرصودة

**التحليل الفني لقضية النزاع رقم (.....) في مديرية .....**

اولاً : بيانات عملة

اسم الجمعية/ المؤسسة المنفذة :	1-
اسماء المتابع الميداني من المؤسسة :	.1
اسم لجنة التماسك الاجتماعي :	.2
.....	.3

اولاً : عنوان حالة النزاع :

.....

ثانياً : وصف حالة النزاع :

.....

.....

ثالثاً : اسباب النزاع :

.....

.....

رابعاً : التأثيرات المتوقعة (في حال استمر النزاع) :

.....

.....

خامساً : مصفوفة مقترحات الحلول (مع الفترة الزمنية المتوقعة) واحتياجات الحلول :

م	المقترح	فترته الزمنية	احتياجات مقترح الحل
.			
:			
:			
:			

فترة الزمنية الاجمالية لتنفيذ الحلول : .....

المدير التنفيذي للمنظمة  
الاسم :  
التوقيع :

مسئول المتابعة لقضية النزاع  
الاسم :  
التوقيع :



## 5- نموذج مبسط ملخص للنزاع ونشاط التدخل للتعامل مع النزاع

### ملخص فني للنزاع ومقترح التدخل للتعامل مع النزاع

#### أولاً : بيانات عامة

اسم الجمعية/ المؤسسة المنفذة :	
اسم الجمعية/ المؤسسة المشاركة في التنفيذ:	
رقم المقترح (من بين المقترحات التي رصدتها) :	

#### ثانياً : معلومات عن طبيعة النزاع

1. اسم النزاع المرصود :

.....

2. أطراف النزاع :

.....

3. وصف قضية النزاع :

.....

4. نتائج النزاع وتأثيراته على المجتمع المحلي :

.....

#### ثالثاً : مقترح التدخلات لحل النزاع

◆ خطة العناصر الأساسية لنشاط حل النزاع :

م	العناصر الأساسية لمقترحات الحلول	التفاصيل ان وجدت	زمن التنفيذ العنصر		
			المدة	من	الى
1					
2					
3					
4					

◆ النتائج المتوقعة من النشاط (المخرجات):

- = •
- = •
- = •

◆ التأثيرات المتوقعة بعد انجاز النشاط (اهم 3-5 تأثيرات):

- 1.
- 2.
- 3.



## المراجع والمصادر التي تم الإعتماد والإطلاع عليها في اعداد مادة هذا الدليل:

1. دليل التدريب المقدم من قبل المدرب الإقليمي السيد محمد عبد الحفيظ قطب، في عام 2012.
2. الأدلة التدريبية للصندوق الاجتماعي للتنمية حول منهجية التقييم الريفي بالمشاركة (PRA) والمشاركة المجتمعية، من جزئين الطبعة الأولى عام 2011.
3. دليل شركاء اليمن حول التنمية الحساسة للنزاع، نسخة تجريبية 2012.
4. دليل الإغاثة الإسلامية في حل النزاع وبناء السلام (في طور الإعداد).
5. التنمية الحساسة للنزاع، مادة استعراض معدة من وثائق المؤسسة الألمانية للتعاون الفني، قام بتجميعها المدرب عبدالعزيز ردمان، صنعاء 2012.
6. تحليل التنمية المتعلق بالنزاع، دليل المستخدمين الجزأين الثالث والرابع أكتوبر 2003 النسخة العربية، وعرض أساسي حول المناهج الحساسة للنزاع من أجل البرمجة، ورشة نوفمبر 2010 في اليمن، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة/BCPR.
7. مهارات التفاوض (2007). أحمد فهمي جلال، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة.
8. Thomas-Kilmann Model of Conflict Management Styles, downloaded from internet.
9. Miller C. (2005). A Glossary of Terms and Concepts in Peace and Conflict Studies, University for Peace
10. Northouse P. (2011) Introduction to Leadership: Concepts and Practice. West Michigan University. Sage Publications, Inc.
11. Conflict Sensitive Approach. GOPA downloaded from internet.
12. Tran D. & Plumtree, A. Comparing Mediation, Arbitration and Litigation. Downloaded from net.
13. Guidance Effective Mediation. UN. Downloaded from net
14. Kriesberg L. (2012) Mediation in Conflict Systems. Maxwell School of Syracuse University, Syracuse, NY, USA. Downloaded from internet.
15. Smith A. & Smock D. (2008) Managing a Mediation Process. United States Institute of Peace. Downloaded from internet.
16. Alfredson T. & Hopkins J. Negotiation Theory and Practice: A review of the Literature. Downloaded from internet.
17. Herman G. Cary J. & Kennedy J. (2001) Legal Counseling and Negotiating: A Practical Approach. Matthew Bender & Company. One section is downloaded from internet.