



:

:

: _____
جيري مي كوندور
: _____
نزار رمال

2009



Technical Assistance to the Lebanese Civil Society under AFKAR 2 Program at OMSAR Lebanon
EuropeAid/123062/D/SER/LB

-1

-2

' ' - -1

- -2

- -3

- -4

- -5

-1

-2

-3

-4

-5

.a

.b

.c

.d

.e

.f

- / -1

- / -2

- / -3

- / -4

-1
-2
-3
-4
-5

(-)

: -1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10
-11
-12
-13

المقدمة

تركز الأدوات التالية والمستندات المرجعية على مسألتين منفصلتين لكن مرتبطين ببعضهما البعض ارتباطاً وثيقاً ألا وهما: ديناميات المجموعة وإدارة النزاعات. استخدمتا كجزء متكامل من محاضرة تمهيدية أعطيت لمنظمات من المجتمع المدني اللبناني طوال يومين كاملين.

يركز الجزء الأول من الملخص على تعريف ديناميات المجموعة وذلك بالعودة إلى مؤشر نوع مايرز بريغز. أما القسم الثاني فيركز على تعريف إدارة النزاعات وذلك من خلال أداة نموذج النزاعات لتوماس كيلمان. وتعتبر معظم الأدوات الواردة في هذا الدليل موجهة للتطبيق العملي في مجموعات عمل مباشرة أكثر من كونها مواد خلفية ونظرية. وفي نهاية الملخص، ندرج بعض المواد المرجعية التمهيدية وقائمة للمطالعة.

1. لماذا موضوع ديناميات المجموعة؟

تعتبر حسن إدارة المجموعة عنصراً حاسماً في إدارة علاقات الناس (أي "المستفيدين") في منظمات المجتمع المدني. ويعتبر فهم الطبيعة المعقدة والصعبة لجداول الأعمال المكشوفة والأقل شفافية لدى الأفراد والمجموعات في العلاقات الخارجية عنصراً حاسماً لتحقيق النجاح في التواصل والتفاوض والعلاقات. كما أنه عنصر حيوي لإدارة المنظمة بحد ذاتها. وتشير كل الأدلة المتوفرة لنا إلى أن "ثقافة" المجموعة وأسلوب القيادة والمعايير التنظيمية ومنهجية التواصل هي عناصر قوية في عمل المجموعة. ويعيق تجاهلها أو تهميشها الفعالية التنظيمية.

2. لماذا موضوع إدارة النزاعات؟

تعتبر إدارة النزاعات عنصراً حاسماً في علاقات منظمات المجتمع المدني الخارجية مع المستفيدين منها ومموليها وشركائها في المساعدة التقنية والحكومة المضيفة. وفي هذا السياق، لا نستعمل مصطلح "النزاع" بطريقة سلبية. النزاع من هذا المنظار هو نتيجة بشرية لا مفرّ منها للناس الذين يروجون لمفاهيم وتطلعات وهواجس مختلفة فيما يتفاعلون مع بعضهم البعض. وتظهر الأفكار غير المتجانسة في عملية حسن إدارة النزاع، على أنها متجانسة. ويمثل النزاع غير الخاضع للإدارة خطراً على كل الأطراف، تحديداً الأطراف التي تعتبر نفسها (أو يعتبرها طرف آخر) في موقع الأضعف. وبالتالي يمكن أن يقدّم استخدام أدوات إدارة النزاعات الشائعة والمتفاوض عليها والمتفق عليها مدونة سلوك داخل منظمة المجتمع المدني تسمح بفتح المسائل المعقدة التي قد تبقى خلاف ذلك نائمة وغير معالجة وتضرّ بنسيج المنظمة وعملها وتؤدي إلى تآكله.

إخلاء مسؤولية

يلفت محررو هذا الملخص انتباه القارئ إلى أن المواد الواردة في هذا الموجز ليست تفصيلية بأي شكل من الأشكال. والحقيقة أن المعلومات الواردة في هذا الموجز لا تمثل سوى مقدمة أساسية للمسائل. فضلاً عن ذلك، تعتبر الأدوات اللتين نركز عليهما نبذة من شريحة واسعة من ديناميات المجموعة وأدوات إدارة النزاعات المتوفرة. ويجب ألا تعتبر الأدوات نهائيتين ويجب عدم استعمالهما خارجياً من دون دراسة معمّقة أكثر مما قد تقدّمه تدريب تمهيدي على مدى يومين.

نشر د. بروس توكمان نموذج التأليف والعصف والمعايير والأداء في العام 1965. كما أضاف مرحلة خامسة "التأجيل" في فترة السبعينات. هذه النظرية هي تفسير ممتاز ومفيد لتطور الفريق وسلوكه. يمكن مشاهدة أمور مماثلة في نماذج أخرى مثل مقياس تانينبوم وشميدت وتحديداً نموذج القيادة الظرفية لهيرسي وبلانشارد الذي وضعه تقريباً في الفترة نفسها.

يفسر نموذج توكمان أنه حينما يتطور الفريق من حيث الرشد والقدرة تنشأ العلاقات ويغير القائد أسلوب قيادته: بدءاً بأسلوب إداري انتقالي إلى التدريب ثم المشاركة انتهاءً بالتفويض وتقريباً الانفصال. في هذه المرحلة، قد يُنتج الفريق خلفاً للقائد السابق الذي يمكن أن ينتقل إلى تشكيل فريق آخر. يمكن رؤية هذا التقدم في سلوك الفريق وأسلوب قيادته بوضوح في مقياس تانينبوم وشميدت حيث تتزايد الثقة والحرية الممنوحة من القائد إلى الفريق فيما تنخفض سلطته. ونرى التأثير نفسه بثلاثة أشكال في كل من نموذج توكمان وفي نموذج القيادة الظرفية من هيرسي وبلانشارد وفي مقياس تانينبوم وشميدت.

يرتكز نموذج توكمان على أربعة مراحل حسب الترتيب التالي:

- 1- التأليف
- 2- العصف
- 3- تحديد المعايير
- 4- الأداء

المرحلة الأولى- التأليف

اعتماد كبير على القائد في الإرشاد والتوجيه. ضعف في الاتفاق على أهداف الفريق غير تلك المتلقاة من القائد. الأدوار والمسؤوليات الفردية غير واضحة. يجب أن يكون القائد مستعداً للإجابة على الكثير من الأسئلة حول غاية الفريق وأهدافه وعلاقاته الخارجية. غالباً ما يتم تجاهل العمليات. اختبار الأعضاء لمرونة النظام والقائد. القائد يوجه (كما في نمط "الإرشاد" في القيادة الظرفية، © Situational Leadership)

المرحلة الثانية- العصف

لا تصدر القرارات بسهولة داخل المجموعة. يتنافس أعضاء الفريق للوصول إلى منصب من خلال محاولتهم تحديد مواقعهم بالنسبة لأعضاء الفريق الآخرين وقائده الذي قد يواجه بدوره تحديات من أعضاء الفريق. يتزايد وضوح الهدف لكن تستمر الكثير من الشكوك. تتألف الزمر والمجموعات وقد تنتج صراعات من أجل السلطة. يحتاج الفريق إلى التركيز على أهدافه لتفادي التلهي بالمسائل العاطفية والعلاقات. قد تكون المساومات ضرورية لتسهيل التقدم. القائد يدرّب (كما في نمط "التسويق" في القيادة الظرفية، © Situational Leadership)

المرحلة الثالثة- تحديد المعايير

يحصل الاتفاق والاجماع على نطاق واسع بين صفوف أعضاء الفريق، الذين يستجيبون جيداً لتسهيلات القائد. تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة ومقبولة. تتخذ القرارات الكبرى عبر الإتفاق داخل المجموعة. يمكن تكليف الأفراد أو الفرق الصغيرة داخل المجموعة بإتخاذ القرارات الأقل شأنًا. يقوى الالتزام والوحدة. قد يشارك الفريق في نشاطات ترفيهية واجتماعية. يناقش الفريق ويطور عملياته وأسلوب عمله. يحصل القائد على الاحترام العام ويشارك الفريق أكثر في بعض المسائل القيادية. القائد ميسر ومسهل (كما في نمط "المشاركة" في القيادة الظرفية، © Situational Leadership)

المرحلة الرابعة- الأداء

يكون الفريق أكثر وعياً من الناحية الاستراتيجية؛ يعرف الفريق بوضوح لماذا يفعل ما يفعله. يتمتع الفريق برؤية مشتركة وهو قادر على الوقوف على قدميه من دون تدخل أو مشاركة من القائد. يتم التركيز على بلوغ الأهداف ويتخذ الفريق معظم القرارات ضد المعايير المتفق عليها مع القائد. يتمتع الفريق بدرجة عالية من الاستقلالية. تقع الخلافات لكن يتم حلها داخل الفريق بشكل إيجابي وتوضع التغييرات الضرورية في العمليات والهيكل من قبل الفريق. يكون الفريق قادراً على العمل نحو تحقيق الهدف وفي الوقت نفسه التوصل إلى مسائل العلاقات والأسلوب والعمليات. يهتم أعضاء الفريق ببعضهم البعض. يطلب الفريق تكليفه بالمهام والمشاريع من قبل القائد. لا يحتاج الفريق للتعليمات أو المساعدة. قد يطلب أعضاء الفريق المساعدة من القائد في مسائل تطوير الشخصية والعلاقات بين الأفراد. القائد يقوم بالتكليف والإشراف (كما في نمط "التكليف" في القيادة الطرفية، Situational Leadership®)

المرحلة الخامسة في نموذج توكرمان: التأجيل

بلور بروس توكرمان نظريته في العام 1975 وأضاف مرحلة خامسة إلى نموذج التأليف، العصف، تحديد المعايير والأداء، وهي التأجيل، المشار إليها أيضاً بالتشويه والحداد. ويعتبر "التأجيل" مرحلة إضافية إلى النموذج الأصلي للمراحل الأربعة وليس امتداداً له - فهو يرى المجموعة من منظار أبعد من هدف المراحل الأربعة الأولى. وتعتبر مرحلة التأجيل مناسبة جداً لأفراد المجموعة وصالحهم ولكن ليس للمهمة الأساسية في إدارة وتطوير الفريق، التي تعتبر مركزية للمراحل الأربعة الأصلية. التأجيل يعني تفكك المجموعة عند إنجاز المهمة بنجاح وتحقيق غايتها؛ يمكن أن ينتقل الجميع إلى مهام جديدة ويشعر بالارتياح لما تم إنجازه. ومن الناحية التنظيمية، إن التعرف والإحساس بضعف الناس وحساسيتهم في المرحلة الخامسة من نموذج توكرمان هو أمر مفيد، تحديداً إذا ارتبط أعضاء المجموعة بعضهم ببعض ويشعرون بالتهديد أو عدم الأمان بسبب هذا التغيير.

MBTI

MBTI . 1

MBTI

MBTI

MBTI

MBTI

MBTI

MBTI

MBTI

. 2

MBTI

. 3

MBTI

-
-
-
-

-
-
-
-
-
-

MBTI . 4

:

MBTI

-
-
-
-
-
-
-

. 5

- a

- b

MBTI

MBTI

- c

- d

MBTI

- e

MBTI

- f

MBTI

MBTI

(" " " ")

:

MBTI

MBTI

MBTI

- / .1
:_____

:_____

- / .2
:_____

:_____

- / .3
:_____

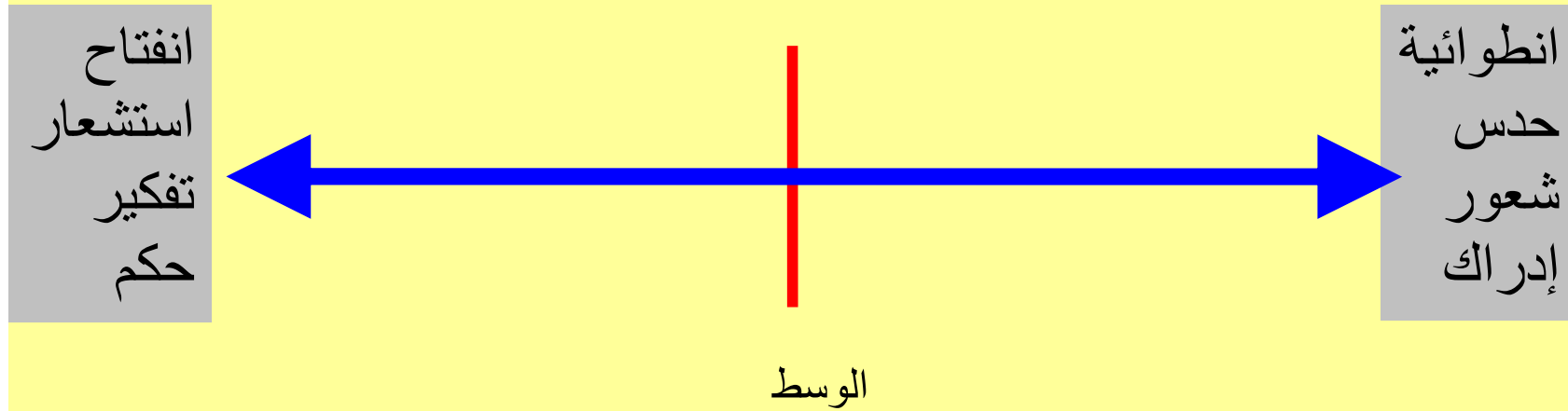
:_____

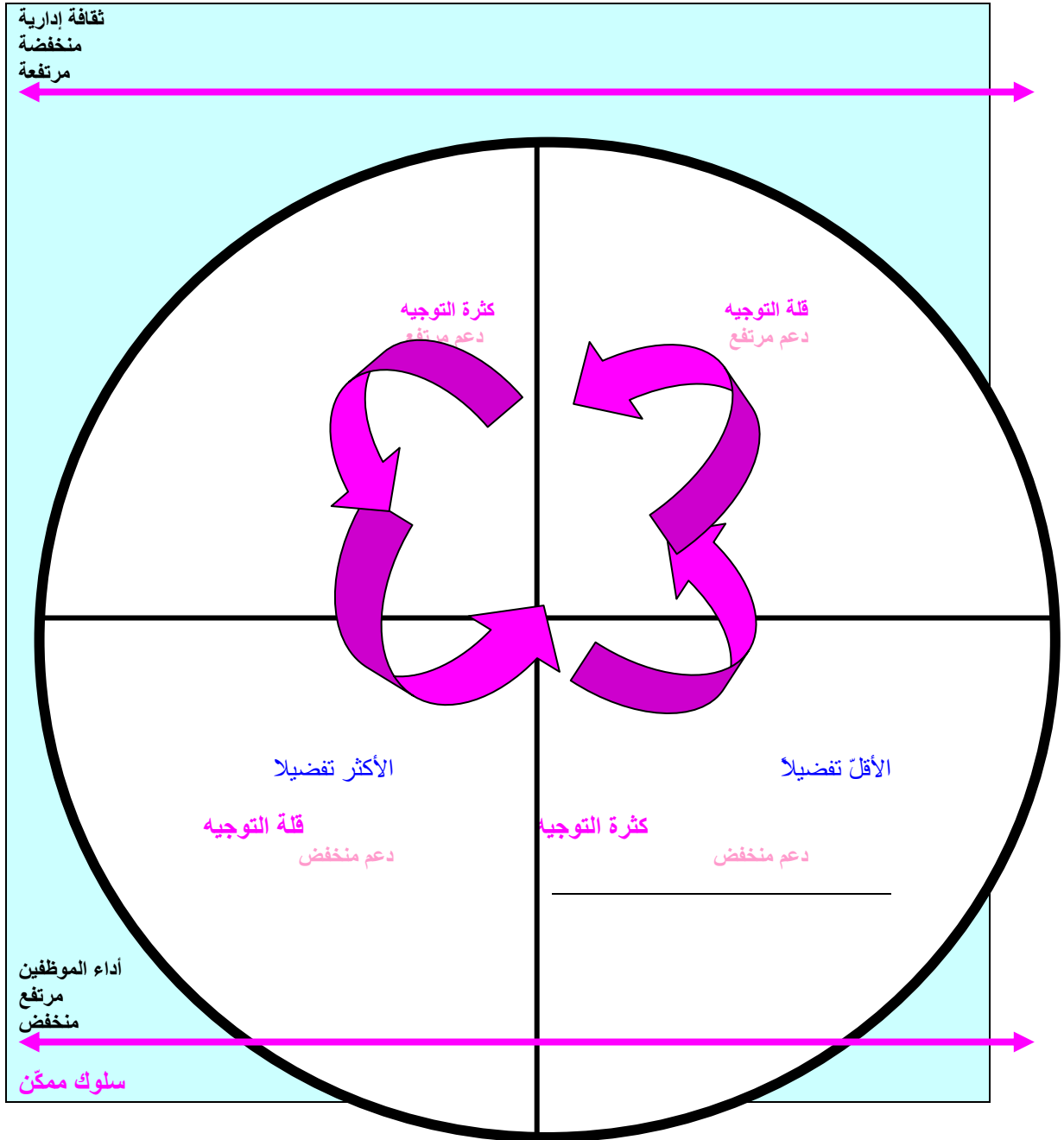
- / .4

:_____

:_____

نموذج خط مايرز بريغز





التحفيز الفردي في سياق المجموعة

يعتبر فهم ما يحفز الناس أمراً أساسياً في تطوير دينامية المجموعة المنتجة.

1 . نظرية الحاجات التحفيزية لديفيد ماك كلالاند

حاز الأميركي ديفيد كلارنس ماك كلالاند (1917-1998) على دكتوراه في علم النفس من جامعة يال في العام 1941 وأصبح أستاذاً في جامعة ويسليان. ثم علم وألقى المحاضرات، منها فترة في جامعة هارفرد من العام 1956، حيث عمل مع زملائه طوال عشرين عاماً على دراسة التحفيز والحاجة للإنجازات. وبدأ تقديم المشورة في "ماك بير" في العام 1963، مساعداً الشركة على تقييم وتدريب الموظفين ثم علم في جامعة بوسطن من العام 1987 حتى مماته. وهو معروف لعمله على التحفيز على الإنجاز، لكن تمتد بحوثه إلى مسائل الشخصية والوعي. كان ديفيد ماك كلالاند رائداً في التفكير التحفيزي وتطوير نظرية ونماذج التحفيز المرتكزة على الإنجازات. كما عزز التحسينات في أساليب تقييم الموظفين وأيد عمليات التقييم والاختبارات المرتكزة على المؤهلات مجادلاً في أفضليتها على اختبارات مستوى الذكاء والاختبارات التقليدية المرتكزة على الشخصية. وقد اعتمدت أفكاره منذ ذلك الحين على نطاق واسع في عدد من المنظمات وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية [فريدريك هيرزبرغ](#).

يتميز ديفيد ماك كلالاند بوصفه ثلاثة أنواع من الحاجة التحفيزية التي حددها في كتابه في العام 1961، المجتمع المنجز (The Achieving Society):

- تحفيز الإنجازات (n-ach)
- تحفيز السلطة/القوة (n-pow)
- تحفيز الاندماج (n-affil)

. 2

. 3 (n-ach)

n-ach هو محفز للإنجازات وبالتالي يسعى إلى الإنجاز وإلى الوصول إلى غايات صعبة المنال لكن واقعية، كما إلى التقدم في العمل. لديه حاجة ماسة للملاحظات وردات الفعل المتعلقة بالإنجازات والتقدم كما الحاجة لحسن إتمام العمل.

. 4 (n-pow)

n-pow هو محفز للسلطة. وتولد لديه الحاجة لأن يكون مؤثراً وفعالاً. لديه حاجة ماسة للقيادة ولتغليب أفكاره. هناك أيضاً التحفيز والحاجة إلى تعزيز مكانته الشخصية وهيبته .

5. (n-affil)

إنّ الشّخص الذي ينتمي إلى فئة n-affil هو محفّز للانتماء ويحتاج لعلاقات الصداقة. كما أنّه محفّز نحو التفاعل مع الآخرين. ينتج التحفيز ويحتاج إلى أن يكون مرغوباً ومحط الأنظار. ويبرع هؤلاء الأشخاص في أن يكونوا اللاعبين ضمن الفريق.

قال ماك كلالاند أنّ معظم الناس يملكون ويظهرون مزيج من هذه الميزات. بعضهم يظهر انحيازاً قوياً لحاجة تحفيزية معينة وهكذا يؤثر هذا "الخليط" من الحوافز أو الحاجات على سلوكهم وأسلوب عملهم/إدارتهم. وأشار ماك كلالاند إلى أن الانتماء القوي إلى فئة n-affil يُقلل من موضوعية المدير بسبب حاجته لأن يكون محبوباً مما يؤثر على قدرته على اتخاذ القرارات. ويُنتج الانتماء لفئة n-pow أخلاقيات معينة في العمل والتزاماً في المنظمة. ومع أن المنتميين لفئة n-pow يجذبهم الدور القيادي؛ فإنهم قد لا يملكون المرونة المطلوبة والمهارات المرتكزة على الأفراد. ويجادل ماك كلالاند أن الناس الذين ينتمون لفئة n-ach مع التحفيز القوي نحو الإنجازات يشكّلون أفضل القادة، على الرغم من ميلهم لطلب الكثير من موظفيهم معتقدين أن الجميع يتشابهون في تركيزهم/الحاد على الإنجازات وانقيادهم وراء النتائج، في حين أن معظم الناس ليسوا كذلك بالطبع.

كان إندهاش ماك كلالاند تحديداً بالتحفيز للإنجازات حيث تُظهر هذه التجربة المخبرية وجهاً واحداً من هذه النظرية حول تأثير الإنجازات على تحفيز الناس. وأكّد ماك كلالاند عبر هذه التجربة أنّه مع أن معظم الناس لا يملكون تحفيزاً قوياً مرتكزاً على الإنجازات، فالذين يملكون هذا التحفيز، يعتمدون سلوكاً متناعماً عند وضع الأهداف:

طلب من المتطوّعين رمي الحلقات فوق الأوتاد من دون تحديد المسافة، وبدا أن معظم الناس يرمون من مسافات اعتباطية وعشوائية، أحياناً عن مسافة قريبة وأحياناً أخرى عن مسافة بعيدة. لكنّ مجموعة صغيرة من المتطوّعين، الذين قال عنهم ماك كلالاند أنّهم متحفزون بقوة نحو الإنجازات، اهتموا بقياس واختبار المسافات لتحقيق تحدي حقيقي - علماً أنّه ليس أمراً سهلاً المنال، لكنه ليس مستحيلاً أيضاً. والمثير للإهتمام وجود أمر موازي في علم الاحياء، المعروف باسم "مبدأ الحمل الزائد"، الشائع استعماله في مجال اللياقة البدنية وممارسة الرياضة: مثلاً من أجل تطوير اللياقة البدنية و/أو القوة، يجب أن يكون التمرين متطلباً بما يكفي لزيادة المستويات الحالية ولكن دون التسبب بالضرر أو الأذى. حدّد ماك كلالاند الحاجة نفسها "للتحدّي المتوازن" في مقاربة الناس المتحفزين نحو الإنجازات.

قارن ماك كلالاند الناس المتحفزين للإنجازات بالمقامرين واستبعد النظرية الشائعة التي مفادها أن الناس الذين ينتمون إلى n-ach هم من المجازفين الكبار. بل بالعكس، فمؤجّباً يضع الأفراد المتحفزين بالإنجازات أهدافاً يمكنهم التأثير عليها بجهدهم وقدرتهم، وبالتالي يعتبر الهدف قابلاً للتحقيق. وتعتبر هذه المقاربة الموجهة نحو النتائج ثابتة تقريباً في أطباع كل رجال الأعمال والمقاولين الناجحين.

اقترح ماك كلالاند ميزات ومواقف أخرى لدى الناس المتحفزين للإنجازات:

- إنّ الإنجازات هي أهمّ من المادة أو المكافأة المالية.
- يعطي الوصول إلى الغاية أو تأدية المهمة رضى ذاتي أكبر من تلقّي مجاملة أو تقدير.
- يُنظر إلى المكافأة المالية على أنّها قياس النجاح، وليست غاية بذاتها.
- الأمن المحفّز ليس الأول، ولا حتّى الوضع المهني.
- إنّ الملاحظات أو ردات الفعل أساسية، لأنّها تسمح بقياس النجاح، وليس من أجل المجاملة أو التقدير (يجب أن تكون الملاحظات أو الإقتراحات موثوقة، وقابلة للقياس وواقعية)
- يسعى الناس المتحفزون للإنجازات إلى التحسين ويبحثون عن الوسائل للقيام بالأشياء بشكل أفضل.
- يحدّد الناس المتحفزون للإنجازات الأعمال والمسؤوليات التي تلبي حاجاتهم بشكل طبيعي، أي الأعمال التي تقدم الفرص والمرونة لوضع وتحقيق الأهداف. مثلاً على ذلك، المبيعات وإدارة الأعمال وأدوار الملتزمين.

يجزم ماك كلالاند أنّ الناس المتحفزين للإنجازات هم عادة الذين يقومون بالعمل ويحصلون على النتائج. وهذا يمتد إلى الحصول على النتائج من خلال تنظيم الآخرين والموارد الأخرى، على الرغم من أنّهم غالباً ما يطلبون الكثير من موظفيهم إذ أنّهم يولون الأهمية لتحقيق الهدف قبل الإهتمام بمختلف مصالح وحاجات الناس، كما ذكرنا سابقاً.

التفكير الجماعي (السلوك المعياري) - يُعرف أيضاً بالفيل تحت الطاولة

يفتح القسم التالي مسألة معايير المجموعة ويقترح أداة بسيطة لورش عمل منظمات المجتمع المدني من أجل تسليط الضوء على السلوكيات المعيارية واقتراح سبل التغيير.

المعايير

إنّ المعايير هي الثقافة غير المكتوبة وغير المعلنة، ومجموعة من القواعد التي تحكم سلوك المجموعة. غالباً ما تُستنبط المعايير وتُفرض اجتماعياً من خلال قانون اجتماعي. تُنقل المعايير عادة إلى الجدد في المجموعة بشكل غير مباشر - لكن ضغط الامتثال للمعايير يكون كبيراً.

وفي أفضل الحالات، تؤمّن المعايير - وبخاصة تلك المتفق عليها بشكل متبادل وواضح - الاستقرار والحدود السلوكية المفيدة للجميع بشكل متبادل. وفي أسوأ الأحوال، بإمكان المعايير أن تعيق التواصل وأن توقع المجموعات في فخ السلوكيات غير المنتجة والمضرة حيث يتكبّد الجميع الخسارة.

تقدّم المعايير، ايجابية كانت أم سلبية، الاستقرار للمجموعة - حتى لو كان الاستقرار غير صحيحاً. قلّة من الناس تتخطى المعايير، تحديداً عندما يكتشفون كلفة عدم الامتثال. قد تتمسك مجموعة من الناس بالمعايير التي لا حاجة لها، ببساطة لأنهم لطالما كانوا جزءاً من ثقافة المجموعة غير المعلنة أو "التفكير الجماعي".

غالباً ما تكون المجموعات غير مدركة للمعايير الموجودة وغير المكتوبة. يجب أن يكتشف الناس الجدد في المجموعة هذه المعايير بأنفسهم على إمتداد فترة زمنية - وقد يواجهون عواقب عدم معرفتهم بوجود معيار محدد - ولم يمتثلوا له.

التمرين

يُنْفَذ هذا التمرين بأفضل شكل بعد أن تكون تَسُنَّت لك الفرصة لمراقبة المجموعة لفترة زمنية معينة لاكتشاف بعض معاييرها. وينجح الأمر أكثر مع مجموعة كانت تعمل لفترة زمنية، على سبيل المثال مجموعة إدارية أو دائرة معينة في مكتب.

وفق حجم المجموعة، اقسّم المجموعة الكبرى إلى مجموعات عمل صغيرة تضم كلا منها خمسة أفراد. وذكرهم بالمعايير ومعانيها. واطلب من كل مجموعة مناقشة المعايير واقتراح خمسة معايير يعرفون أنها فاعلة في مجموعتهم وفي المجموعة الكبرى لورشة العمل. اطلب منهم كتابتها على ورقة كبيرة لكي يقدّموها إلى المجموعة الكبرى. وخصّص 30 إلى 45 دقيقة لهذا التمرين.

فيما يعملون، قم بزيارة كل مجموعة وأجب عن أسئلتها. قد تعاني بعض المجموعات أحياناً وتتناضل لأداء المهمة. قد يكون هؤلاء جدد في المجموعة. تحلّى بالصبر في التعاطي معهم.

فور اكتسابهم لبعض المعايير، اطلب منهم تصنيفها ضمن المعايير الإيجابية والسلبية.

طريقة أخرى لإتخاذ القرار بشأن المعايير التي يجب إبقاؤها وتلك التي يجب إقصاؤها هي جعل المجموعة تصوت على المعايير. قدّم خمسة نقاط حمراء لكل شخص لكي يصوّت على المعايير الخمس التي يرغب في الحفاظ عليها، مع صوت واحد لكل معيار. دوّن المعايير واعرضها. يجب أن يصوّت كل أعضاء المجموعة في نفس الوقت وبسرعة. وبعد التصويت، سترى وبشكل مرئي وملموس المعايير التي حصلت على أعلى عدد من الأصوات. تنال عادة حوالي 30% من المعايير أعلى عدد من الأصوات ولا تنال حوالي 20% من المعايير أي صوت.

في الجلسة العامة، اسأل المجموعة ما الذي يختلف بالنسبة لأعضائها إذا تمت إزالة المعايير السلبية أو تغييرها. ما الذي يجب فعله لتغيير التفكير الجماعي السلبي إلى مجموعة إيجابية من المعايير؟ هل يمكن تنفيذ ذلك؟ هناك وسيلة واحدة لتحقيق ذلك وهي وضع لائحة لتحليل للكلفة - المنفعة.

1. النزاع: خطر أو فرصة¹

النزاع جزء من حياتنا، وهو غالباً عنصر تنمية وتطور. لذلك من المفيد لنا أن نفهم ونتمكن من آلياته للحصول على أنسب الحلول الممكنة.

في مجتمعنا الحديث، السريع والمتفجر، وحيث أصبحت وسائل التواصل أكثر تعقيداً، نلاحظ بأن التواصل الإنساني أصبح بطور الزوال. لهذا، فإن مهمة إعادة نسج العلاقات المجتمعية أصبحت ضرورة ملحة لا تتحمل التأخير. لأنه كي أستطيع العيش بسلام مع جوارتي "الأخر"، علي بالبدء أن أتكلم، أتواصل وأتفاهم معه، أن نستنبط معا الحلول الكفيلة بإيجاد تسوية مرضية لنا معاً.

علاقات تنازعية

النزاع، سيئ أم جيد؟! الجواب، وحدها الحلول سيئة أو جيدة. وحدها الأساليب سيئة أو جيدة.

إن الرموز التي تؤلف كلمة "نزاع" باللغة الصينية، تعني كلمتي "خطر" و"فرصة" مجتمعتين. يستطيع النزاع أن يكون مدمراً أو بناءً وذلك بحسب الحل المقترح وبحسب طريقة التعاطي معه. إذا كان هذا الحل يدفع نحو دهورة العلاقات وفسح المجال للعنف فإنه يتم عيشه بسلبية وألم كبيرين، أما إذا كان، على العكس، نتيجة تواصل، تفاهم، وتوافق الأطراف المتنازعة، فإنه يصبح عندئذ عنصر تنمية ومصدر تغيير. النزاع موجود، لا نستطيع تجاهله، إغائه أو نكرانه، كما أننا لا يجب أن نحاول حله بالهرب منه أو بالعدائية، فهذه السلوكيات تعبر غالباً عن نقص بالشجاعة وبالوسائل الخلاقة.

البحث عن حل إيجابي ولا عنفي يعني إيجاد التوازن الصحيح بين التأكيد على الذات - مع حاجاتي وحقوقتي - من جهة، واحترام الآخر - بحاجاته وحقوقه - من جهة أخرى. إن تحقيق ذلك يتطلب تمكناً وسيطرة على آليات النزاع كي نستطيع وضع العنف المحتمل خارج اللعبة. أيضاً، يتطلب ذلك تنمية لبعض المواقف والمهارات الأساسية الخاصة بالحوار والمفاوضة، وبالتدريب أيضاً على مهارات وأدوات اكتشاف أفضل/ أنسب السبل الممكنة.

إن المعالجة الإيجابية للنزاعات، عدا عن كونها تلبي الحاجات مباشرة، تشكل مقاربه منسجمة مع الحقوق الأساسية ومع عملية التفتيش عن مجتمع حقوقي ولا عنفي. كل ذلك مبنياً على قيم ومواقف أساسية لاحترام الذات والآخر، والوعي للقيمة المطلقة لكل حياة إنسانية، والتسامح، والحوار، والإصغاء للآخر، فتشكل هذه القيم والسلوكيات مجتمعةً عنصر تنمية بعيداً عن التهديد والخوف.

العنف الأساسي هو ذلك الناتج عن اللاعدالة، والظلم والاحتقار والبؤس والفقر والتمييز. هذا "العنف-الأساس" يحرص على تصعيد العنف بالتمرد المسلح، وعلى القمع. ومن هنا هو ليس إلا أداة للهيمنة، ويكمن رهان الحل اللاعنفي للنزاع بإيجاد الحلول الصحيحة الكفيلة بإرضاء الأطراف كافة دون هيمنة ما من طرف أو آخر.

في ظل القمع، والطغيان والشمولية، من الصعب علينا تصور وجود بدائل غير العنف. ولكن التجربة التاريخية برهنت لنا أن العنف يولد الكراهية، والرغبة بالانتقام والتدمير، ويترك ذلك ندوباً وجروحاً لا تندمل أبداً. يحطّ العنف من قيمة مرتكبه ومن قيمة الضحية على حد سواء، من هنا وبهذا المعنى نستطيع القول بأنه مدمر لكل قيمة إنسانية.

النزاع والديمقراطية

السلوك اللاعنفي هو حيازة الوسائل الكفيلة بإلغاء ردات الفعل العنيفة والعدائية من دون التضحية بفعالية الرد وقوته.

هكذا سلوك يعزز الديمقراطية. وبالحقيقة فإن الاحترام المتبادل والتواصل والتعاون الكامنين بأساس السلوك اللاعنفي لحل النزاعات هي ذاتها عناصر مؤسسة لروحية الآليات الديمقراطية.

إن المشاركة الديمقراطية هي هدف يريد المواطن تحقيقه ووسيلة لبناء الديمقراطية بنفس الوقت. وفي مواجهة خرافة أن العنف أمر لا مفر منه، يجب إظهار أن الطرق الإيجابية اللاعنفية لحل النزاع هي تحد مثير يتطلب التزاماً وشجاعة كبيرين.

مثل النار، يعطي النزاع طاقة قد تكون مدمرة أو نافعة ومريحة، بئاه أو مصدر خراب وأسف كبيرين. لذلك، فإن مواجهة النزاع تتطلب شروطاً مسبقة أساسية كالخبرة والقدرة على الإبداع كي نستطيع تحويله إلى عامل تغيير اجتماعي أو سياسي أو اقتصادي، ... الخ، مما يقوي المسار الديمقراطي ويزيد من الاستقلالية والمسؤولية الوطنية ويساهم في تحقيق العدالة والتنمية.

2 . نظريات عامة حول النزاعات

إن نتائج الأبحاث والتساؤلات حول موضوع النزاع أكدت إمكانية "تعميمها" على مختلف المستويات (نزاعات الأفراد والدول والمجموعات) كما أكدت أن نظرتنا إلى النزاع وكيف نعرفه تؤثر على طرق تفاعلنا خلاله، وعلى نتائجه أيضاً.

النزاع جزء من الحياة. وهو بهذا المعنى أمر طبيعي، يمكننا التعايش معه، وغالباً ما يشكل جزءاً من عملية نموتنا وتغيرنا. مما يعني إمكانية الإطلاع أكثر على أسبابه ودوافعه وتنوع الخيارات أمامنا للوصول إلى حلول مبدعة تحول النزاع إلى عامل إيجابي يرافق تطورنا. وإما أن نعيش فيه (للنزاع) ونسمح له بتقويض حياتنا وأهدافنا فيتحول إلى عامل سلبي مدمر.

كل جدال بين الأفراد، وكلّ عدم اتفاق فيما بينهم على أي مستوى كان، يشكل حدثاً مستقلاً بحد ذاته، له مضمونه الخاص، هذا المضمون يحتوي على كافة العوامل الثقافية والتاريخية التي تؤثر على النزاع كما يحتوي على الموقف من السلطة ومن سلوك الطرف الآخر. وهنا يجب علينا أن نتعلم من بعضنا البعض وأن نختبر ما يقدمه لنا الآخريين من وجهات نظر وأن نبحث عن وجهات نظر جديدة.

تتعدد الآراء وتختلف حول مسببات النزاع، بطريقة تمثل كل وجهة نظر "مدرسة في التفكير" تطورها باستمرار وتعديل فيها التجربة والملاحظة مضيئة إليها أفكاراً جديدة دائماً. قد نعتبر أو نشعر أن إحدى وجهات النظر هذه صحيحة. أو أن كل وجهة نظر تضيف فكرة جديدة عن المشكلة الواحدة.

تصنف وجهات النظر هذه بثلاث نظريات مسيطرة هي:

- 1- النظرية الواقعية (سياسة القوة).
- 2-البنوية أو الماركسية الجديدة.
- 3-التعددية الليبرالية أو "المجتمع العالمي".

أولاً: سياسة القوة نظرية قديمة مرتكزة على أساس أن الإنسان والمجموعات البشرية في أي مكان تناضل من أجل السيطرة. وهذه الحاجة للسيطرة والقتال ترتكز على أساس أنها عائدة للطبيعة البشرية ومصطلح توازن القوة يستعمل عندما تقف القوة عند حدٍ أدنى لحماية الوجود والبقاء.

ثانياً: البنوية تنظر أكثر إلى الأشكال الخارجية "المؤسسات" ظروف الحياة والعيش، والتلاعب المادي لتفسر الاستغلال للإنسان ونشوء النزاعات، حيث يصبح الإنسان أسير هذه الأشكال فإما أن يربح أو يخسر تبعاً لموقعه داخل بني المجتمع.

ثالثاً: التعددية الليبرالية تعتبر أن مستويات الإنسان المتعددة تشترك معاً عند أي نزاع. نظرية الحاجات عند الإنسان، التواصل والإدراك الحسي أساسية. القوانين ومحاولات الاعتداء عليها والتعاون قد تساعد في حل النزاع أو توقعه.

3 . تحليل النزاع:

من الممكن الانتقال من ملاحظة ما هي أسباب النزاع عموماً لتركز أكثر على ماذا يحصل فعلاً في نزاع محدد. كريس ميتشيل يرى أنه لدى الأطراف في كل نزاع ثلاثة أبعاد هي:

- 1-الوضع (الخلفية، القلة، المنافسة، عدم الاتفاق...الخ)
- 2-السلوك (انفعال وهياج، تطلب، الاتهامات والردود، العنف...الخ)
- 3-المواقف (الإرادة للتغيير،المواقف الثابتة، العواطف، النظرة إلى الآخر)

كل هذه العوامل متداخلة وتؤثر على بعضها البعض.

مراحل تطور النزاعات

هل يوجد نماذج معينة للنزاع؟

إذا رغبتنا بالتدخل في نزاع محدد، أو أردنا ببساطة أن نفهم مسار هذا النزاع ، يتولد لدينا تلقائياً السؤال المتعلق بمراحل تطور النزاع أو طبقات النزاع؟

إنه سؤال لا يسعنا التعاطي معه إلا بحذر شديد:

حيث يستطيع العلماء ملاحظة مراحل نمو شجرة مثلاً أو طفل أو هزة أرضية أو فيضان نهر... وكل هذه كائنات أو ظواهر طبيعية تعتمد على شروط خاصة ومحددة للنمو. بينما لا تعكس النزاعات شروطاً بل تفاعلاً بين الكائنات البشرية المختلفة بكل مستوياتها العقلانية والملاعقلانية وتصرفاتها غير المتوقعة التي قد تبديها.

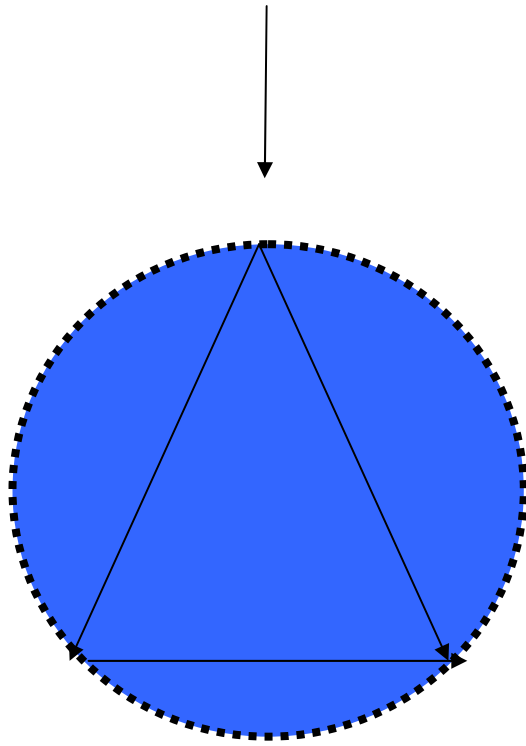
لذا يؤكد "كريس ميتشيل" عند تقديمه فكرة مراحل تطور النزاعات "لا شيء حتمياً بخصوص تطور النزاع ، فلا تمر النزاعات كلها بمسار واحد معين ومكتمل ، مع إمكانية حدوث ذلك".

بعض نماذج لمراحل النزاع:

نقطة الانطلاق لدرس مراحل النزاعات هي تخصص (بروز النزاع) من وضع يتعاون فيه الأشخاص إلى وضع يصعب فيه التوافق فيما بينهم على تحقيق الأهداف (تتنافر الأهداف)، ومن ثم إلى وضع ينقسم فيه الأشخاص إلى أطراف متعارضة، تعمل ضد بعضها البعض كل من أجل تحقيق أهدافه أولاً.

لنفترض أن عمالاً في أحد المصانع (حيث لا تتوفر فيه أبسط الشروط الصحية والبيئية) يوافقون على العمل نظراً لحاجتهم الماسة ، يدركون بعد فترة أنه بإمكانهم تغيير هذا الواقع فيبدأون بالتحرك من أجل تحسين هذه الظروف (يشعرون بالاستغلال). بينما تشعر الإدارة بالثقة وترى أنها عادلة مع العمال، فترتفع الأصوات وربما تنظم تظاهرة... الخ

هذه التحركات قد تصل إلى نهاية جيدة تحقق المطالب أو قد تكسر ، قد يحصل بعض العنف أو بعض المفاوضات الأولية ، أو قد يعود كل شخص إلى عمله حيث المحافظة على العمل بهذه الشروط الصعبة أقل كلفة وأفضل من التغيير.



2

...

.

.

3

-

.4

:

- •
- •
- •
- •
- •

/ /

:

-
-

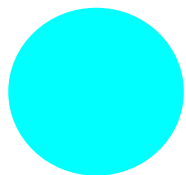
:

-
-
-
-
-

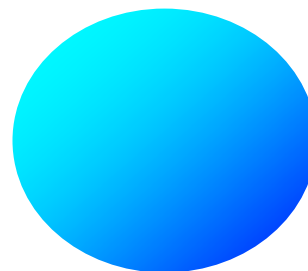
:

³ www.nana-nts.com/performance_consulting/thomas_kilmann.php

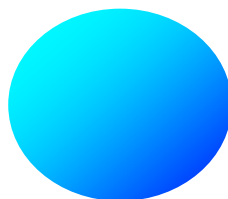
التوكيد



التنافس



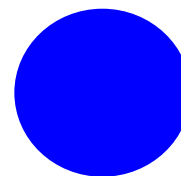
التعاون



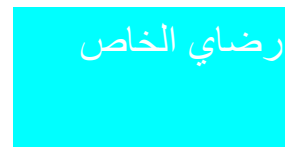
التسوية



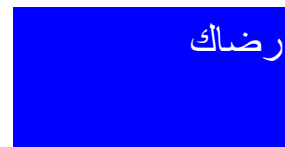
التفادي



التكيف



رضاي الخاص



رضاك

.5

- :
-
-
-
- -1
-
- -2
-
- -3
-
- -4
-
- -5
-
- -6
-
- -7
-
- -8
-
- -9
-
- -10
-
- -11
-
- -12
-

- -13

- -14

- -15

- -16

- -17

- -18

- -19

- -20

- -21

- -22

- -23

- -24

- -25

- -26

- -27

- -28

- -29

-

- -30

-

()	()	()	()	()	
					1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
					9
					10
					11
					12
					13
					14
					15
					16
					17
					18
					19
					20
					21
					22
					23
					24
					25
					26
					27
					28
					29
					30
:					

()		

دراسة حالة

إنّ منتدى تعزيز الجماعة هو منظمة غير حكومية إقليمية تعمل على تعبئة الجماعة وبناء السلام، في كافة أنحاء جنوبي البلاد. ويصل عدد الفريق المركزي إلى 12 شخصًا.

قرّر مجلس الإدارة والمدير بأنّ المنتدى يجب أن يستجيب لطلب اقتراح مشاريع غير مرتبط ببيان مهمّة المنظمة. وكان القرار مثيراً للجدل، لكن للمجلس الكلمة الفصل.

ربح المنتدى مناقصة المشاريع واعدًا بأنه سيوظف الخبراء المطلوبين لضمان جودة المشروع وتأثيره. ومن بين الأسباب الأخرى لقبول الجهة المانحة بالمناقصة هو أنّ المنتدى متواجد في كل المناطق الجغرافية ولأنّ تقييم الجهة المانحة قد أوصى بالقيام بالاستثمارات في التنمية الاقتصادية.

يعاني الفريق المركزي أصلاً من الضغط والإرهاق ويناضل لإنهاء الأعمال الحالية ضمن المهل الزمنية المحددة.

تم توظيف مدير لهذا المشروع المتعلق بتمويل المشاريع الصغيرة وتم استقدام فريقًا جديدًا من ستة أشخاص للمشروع. يتفاوضون جميعًا ما يصل إلى 40% أكثر من أعضاء الفريق المركزي في المنظمة.

بعد مرور ستة أشهر في المشروع الذي يمتدّ لسنتين، كانت الآمال المعلقة على المشروع عالية. هذا الأسبوع طلب مدير المشروع من العمال الشباب في الفريق المركزي للمنتدى أن يساعدوا في توزيع المطويات (البروشورات) الترويجية للمشروع في كل نشاطاتهم المجتمعية والندوات حول بناء السلام. كما طلب منهم القيام بحلقات من الأسئلة والأجوبة حول التنمية الاقتصادية. وبرّرت الإدارة ذلك بأنه برهان على "مقاربة البرمجة المجتمعية الشاملة". غير أنّ هذا العمل الجديد سيستتبع عدة ساعات من العمل الإضافي للفريق المركزي- من دون أي أتعاب إضافية.

هذا الصباح، في حفلة عيد ميلاد أحد أعضاء فريق مشروع التمويل في المكتب، حصل خلاف كبير بين مدير مشروع بناء السلام وقائد فريق مشروع التمويل. وسمع كل الموظفون الكلمات القاسية الذي تبادلها كبار الموظفين.

في هذا المساء، وصل الفريق المركزي إلى المكتب بأعداد كبيرة. وطلبوا رؤية المدير فوراً، ورفضوا تطبيق التعليمات للمشاركة في مشروع التمويل.

كيف يجب تسوية النزاع؟

1 . الوساطة، سلوك لا عنفي⁴

تتولد النزاعات من تضارب المصالح والقيم. يسمح الحوار والتفاوض بمواجهة هذه النزاعات بشكل إيجابي. وعندما يتم تجاهل الحوار والتفاوض تبقى الساحة خالية لسيطرة التنافس السلبي والعداء ومن ثم العنف. وعندما لا يصبح بوسع الأطراف المتنازعة التراجع واتخاذ المسافة اللازمة للوصول إلى حل معقول، يصبح التدخل من قبل طرف خارجي (عن النزاع) ضرورياً وذو منفعة أساسية.

أن أكون وسيطاً يعني أن أعمل لإعادة وصل ما انقطع بين طرفين (أفراداً كانوا أم مجموعات) بحالة نزاع وذلك بهدف إعادة عملية التواصل الإيجابية بينهم.

يتطلب ذلك أن أتلقى بصفات أساسية أهمها الحفاظ على السرية أو التكتّم، والاحترام والتواضع. وبمعنى آخر، لا يستطيع الوسيط ادعاء أو ممارسة أي سلطة كالتي يمارسها الحكم أو القاضي. كما أنه لا يجب عليه إعطاء دروس أو نصائح أو تفويض صلاحية للأطراف المتنازعة.

كوسيط، تكمن قوتي باستقلاليتي وقدرتي اللامتناهية على الإصغاء والتفهم والتعاطف ورؤية وجهات النظر المختلفة وإبرازها للأطراف المعنية.

إن قدرتي على خلق علاقات جيدة وتسهيل التواصل والتصرف كمواطن مسؤول تشكل بعضاً من موافقي ودوافعي الأساسية كوسيط.

بناء العلاقة هي عملية لا تؤثر فيها الكلمة فحسب إنما التعبير غير الكلامي أيضاً، أي النظرة والحركات الجسدية المختلفة، وفوق ذلك كله، والأعم، سلوكي معهم.

إن روحية الوسيط تتطلب منه المحافظة على الحوار وتسهيل المفاوضة المباشرة بين الأطراف المتنازعة وذلك بكل الظروف.

إن النزاع بكونه تواجه بوجهات النظر والرغبات المختلفة، المصالح المتباعدة والحاجات المتضادة، يشكل جزءاً من أية علاقة.

إن حل النزاع بالطرق اللاعنافية يشكل عاملاً حاسماً بإغناء العلاقة وتطورها لأنه يفسح المجال للخلق والإبداع الذي لا يعرف حدوداً. إن كان ذلك بالعائلة، أم المؤسسة، أم المجتمع المحلي و/أو العالمي، فهو يساعد على التخفيف من حدة التوتر مما يدعم أسس العلاقة نفسها.

أحياناً، يفقد النزاع صفاته الطبيعية الأساسية خلال مواجهة ما يسودها العنف كطريقة للتعاطي والحل. هنا أيضاً، يستطيع الوسيط أو تستطيع الوساطة، بالروحانية التي تكلمنا عنها آنفاً، أن تكون عاملاً مؤثراً وحاسماً بتحويل هذا النزاع وذلك بكونها جسراً وصل بين الأطراف المتنازعة، بالإصغاء لهم كل على حدة في بادئ الأمر ومن ثم إصالحهم للاجتماع معاً والتفكير سوية بكيفية إعادة نسج العلاقات المقطوعة وإصلاحها.

ستسمح الوساطة عندها بحلحلة وفك ديناميات أو تشبيكات العنف.

إن تدخل طرف ثالث، مستقل ولكن مبالٍ ومعني بنفس الوقت، وعنده القدرة على نيل ثقة الأطراف المختلفة، يمكن من خلق مساحة تفاعل خالية من التوتر والتجاذبات، يستطيع الأطراف المتنازعون من خلالها أن يتراجعوا بالشكل الكافي ليستعيدوا السيطرة على زمام الأمور ومن ثم التقدم معاً باتجاه إيجاد الحل المرضي والمقبول.

إن الوساطة هي عملية بناء ومسيرة متواصلة، والوسيط هو الشاهد على تلك العملية والملزم بتدوينها وتوثيق التقدم الذي يحصل فيها بموافقة الأطراف وتصديقهم على ذلك من خلال اتفاقات معقودة / أو تعقد بشكل يترافق ويتوازن مع التقدم والتطور الحاصلين.

بهذا المعنى، تكون الوساطة أداة بناء وإصلاح للعلاقات، ليس فقط على الصعيد الشخصي ولكن أيضا على الصعيدين المجتمعي والعالمي.

وبتشيدها على ضرورة نيل ثقة واحترام الأطراف المتنازعة، تكون الوساطة بصدد تطبيق عدالة متوافقة مع مفهومي التضامن والمصالحة. وهي بذلك ممارسة تدعم السلام.

وبصفتها مكملة لأي تحرك لا عنفي مباشر، تكون الوساطة بذاتها طريقة لا عنفية من طرق حل النزاعات.

من أجل ذلك، نحن ندعوكم إلى اكتشاف الوساطة أو بتحديد أكثر، الوساطات المختلفة والمقاربات والتجارب الكثيرة والغنية في هذا المجال.

2. مراحل الوساطة⁵

الوساطة هي آلية عمل تتطلب انخراطاً طوعياً من الأشخاص، وتشجعهم على حل النزاع حيباً. وفي حين أن القضاء ينمو إلى مركزة وتكثيف الخلاف القائم وما ينتج عنه من تكاليف مالية باهظة وتوتر دائم. فإن الوساطة تأتي لتساعد على إعادة وصل ما انقطع بين الأشخاص المتنازعة واضعة إياهم أمام مسؤولياتهم المباشرة لحل النزاع بأنفسهم.

على الوسطاء حيازة التدريب والكفاءة اللازمين لتسهيل الحوار بين الأشخاص و/أو المجموعات المتنازعة.

الوسيط ليس قاضياً أو حكماً، وليس من مهماته فرض حل معين أو تحديد مذنب وبراء، إنما يكمن دوره بكل بساطة بمساعدة الأشخاص و/أو المجموعات المتنازعة على الوصول إلى وضعية مرضية للجميع (مناسبة وعادلة ولا تحمل بذور عنف مستقبلي)

. 3

المراحل المختلفة لعملية الوساطة:

- 1 - المقدمة: على الوسيط أن يباشر الجلسة بهدوء وتصميم كفيلين بإجلال الجو المناسب لحل النزاع. من بعد التعارف، يشرح الوسيط للمشاركين مجريات الجلسة والتي سوف يحرص خلالها على أن أحداً لن يكون باستطاعته قمع أو حرمان الآخر. في هذه المقدمة، سوف يحرص الوسيط على توضيح القوانين والنظم التي ستحكم سير عمل عملية الوساطة بالإضافة إلى تحديد واضح لدوره ووظيفته.
- 2 - الروايات: يعطى كل طرف فرصة إخبار الوقائع من وجهة نظره وبدون مقاطعة. بهذه المرحلة، الوسيط الجيد هو الذي يصغي بكل انتباه وتفهم. وعليه تشجيع الأطراف على التعبير عن كل الوقائع والأحاسيس وعلى إبراز كل الأسباب الكامنة وراء النزاع. بعد كل رواية، يطلب الوسيط من المشاركين تحديد انتظاراتهم من وراء ذلك، ومن ثم يباشر إلى استثمار وتطوير كل الأبعاد والجوانب المتعلقة بهذه الانتظارات.
- 3 - حل النزاع: في هذه المرحلة، يباشر الوسيط العمل على كل ناحية من نواحي النزاع بمفردها ويحاول إبراز نقاط التفاهم والتوافق الممكنة، وهو بذلك يشجع الحوار والتعاون بين الأطراف المتنازعة. يكون تدخله غالباً في هذه المرحلة لأغراض التلخيص، تحديد الوقائع وأرضية التفاوض. يستطيع الوسيط أيضاً هنا العمل على عقد اجتماعات فردية مع كل طرف على حدة بهدف استكشاف وتشجيع إمكانيات التسوية والطرق الممكنة لتلبية الحاجات. وإذا، بالرغم من كل تلك الجهود، وصل الأطراف إلى طريق مسدود حيث كل منهم لا يريد إلا مصالحه فقط وبدون أي إمكانية لأية تسوية، فكل ما على الوسيط عمله، هو بكل بساطة، تذكير الأطراف بالأسباب والدوافع التي جعلتهم يلجئون إلى الوساطة، وبأنه لا توجد "وصفة سحرية" توصل إلى اتفاق، بل على كل واحد أن يضع الكثير من نفسه للتقدم والوصول إلى الحل.
- 4 - الاتفاق: عندما يصبح الأطراف المتخاصمين راضين عن نتائج الجلسات، ويكونون قد وصلوا إلى اتفاق حول النواحي الأساسية من النزاع، عندها، يستطيع الوسيط المباشرة بتلخيص الاتفاق وذلك بوجود كل الأطراف. يحرر هذا الاتفاق خطياً ويتم توقيعه من قبل الأطراف بالإضافة إلى الوسيط، ويتعهد الجميع فيه احترامه والعمل على تطبيقه.

كما يمكن الوسيط أن يعاود الاتصال بالأطراف بعد مرور عدة أسابيع للتأكد من حسن سير تطبيق الاتفاق.

4 . الوسيط

صفاته - دوره - صلاحياته وحدوده
(أسئلة وأجوبة من إعداد فرنسوا بازييه - جامعة السلام - نامور - بلجيكا)

* ما هي صفات الوسيط ؟

- حسن الإصغاء هو حتما الصفة الأولى. وبنفس الأهمية، على الوسيط أن يستطيع تجريد أحاسيسه وآرائه الخاصة عن عملية الوساطة التي يقوم بها كي لا يؤثر ذلك سلبا عليها.
- الوسيط لا يعطي نصائح ولا يسدي استشارات.

* على الوسيط أن يكون حياديا، ألن يبعده ذلك عن النزاع المعاش من قبل الأطراف ؟

- الوسيط حيادي بمعنى أنه لا يأخذ جانب طرف على حساب الآخر، ولكننا نستطيع القول بأن الوسيط يقف مع كل من الأطراف التي تعبر عن نفسها.
- انه جزئيا مع واحد ثم جزئيا مع الآخر. وهو بهذا المعنى موجود إنسانيا ومتفاعل مع النزاع المعاش من كل واحد من الأطراف.

* هل باستطاعة الوسيط أن يصغي تماما إلى كل شئ وان يجرد أحاسيسه ؟

- الوسيط ليس أبدا إنسانا فوق العادة. هو يعرف حدود قدراته وعليه أن لا يتردد بالتوقف عندما يحس بضرورة ذلك واللجوء إلى وسيط متدخل آخر. وغالبا ما يؤمن وجود وسيط آخر مرافق بحصول التوازن المطلوب مما يسمح لعملية الوساطة بأن "تتنفس" أي بأن تكون مرتاحة أكثر.
- وبنفس المعنى، يحتاج الوسيط إلى تفريغ أحاسيسه المتراكمة خلال عملية الوساطة التي قام/ يقوم بها ووجود وسيط آخر مرافق يسمح بذلك من خلال التفاعل الذي يتم بينهما.

* الوسيط يحقق أو يعيد التواصل. ما العمل إذا كان أحد الأطراف لا يتفاعل أو يخرب ما يحصل ؟

- يجب التذكر دائما بأن النزاع ينتمي للفرقاء المتنازعين.
- وبجميع الأحوال، على الوسيط أن يحترم أوقات الصمت، التراجع، الانكسارات والنكسات. عليه أن يتمتع بالتواضع اللازم لفهم أن الاتفاق الممكن حدوثه ما هو إلا مرحلة معينة من العلاقة بين الأطراف المتنازعة.

* هل على الوسيط أن يكون قد تابع تدريبا مختصا ؟

- هذا السؤال يستدعي أجوبة متناقضة.
- لل بعض، الجميع تقريبا يمتلك بشكل أو بآخر قدرات الوساطة ويستطيع أن يمارسها لخدمة مجتمعه الذي يعيش فيه.
- أما البعض الآخر فيعتبر بأن الوساطة تتطلب تدريبا وتعلما شبه كامل جاعلا من الوساطة مهنة تمارس.
- ويتهيا لي بأنه بجميع الأحوال هناك حد أدنى من الصفات الضرورية المفترض وجودها وبأن هنالك بعض الأشخاص يتمتعون بها من خلال خبراتهم الحياتية وليس من الاكتساب التدريبي.

* هل ينافس الوسيط القاضي أو الحكم ؟

- يجب التكلم بالأحرى عن التكامل بين الوسيط والقاضي أو الحكم.
- ولقد بدأت البلدان الانكلو - ساكسونيه منذ زمن لا بأس به بتطبيق عملية التكامل وساطة - عدالة.
- الوساطة ليست دواء سحريا وهنالك العديد من النزاعات التي لا يمكن حلها إلا بالوسائل العدلية التقليدية.

* من أين يستمد الوسيط شرعيته أو تكليفه ؟

- نستطيع تصور الوسيط مكلفا ومتقاضيا أتعابه من السلطات العامة، كوزارة العدل مثلا.
- نستطيع أيضا تصور وسطاء من القطاع الخاص يقومون بنشاطات مستقلة، وهنا تكون مسألة شرعية تكليفهم مطروحة.
- ولكننا بالخلاصة نستطيع القول بأن التكليف الشرعي الأول للوسيط يأتي من أطراف النزاع الذين وسطوه.

* أخيراً، هل الوسيط هو الساهر الجديد لمجتمع مرتبك ؟

- إنه لمن المؤكد بأن الوسيط معرض لإغراءات السلطة وأنه في واجهة مجتمع يبحث عن بديل للقطاع العام بواسطة خصخصة العلاقات الاجتماعية. الوسيط يستطيع أكثر من غيره جعل الأمور نسبية ووضعها موضع التساؤل.

12 . قواعد عشر للوساطة

قد تصل الوساطة إلى ميتهاتها بتحرير عقد اتفاق خطي بين المتنازعين. ولكن بداية، ولتسهيل عملية الوساطة، على الأطراف المتنازعة التزام قواعد ونظم عمل وإجراءات معينة تساعد على إنجاح الوساطة بالوصول إلى غايتها.

وقد لخصت جامعة السلام في مدينة نامور-بلجيكا هذه الإجراءات بعشرة نقاط يتفق المتنازعون بالإضافة إلى الوسيط على الالتزام بها خلال عملية الوساطة، وهي:

- (1) - حضور جميع جلسات الوساطة بالتواريخ والأوقات المحددة والمتفق عليها. (عملية الوساطة التقليدية تأخذ ما بين جلستين وعشر جلسات عادة).
- (2) - تحدد الأتعاب (أي أتعاب عملية الوساطة) سلفا وبغض النظر عن أية نتيجة لاحقة.
- (3) - أن لا يتم إجراء أو المباشرة بأي عملية ضغط معنوية كانت أم قضائية خلال عملية الوساطة. وإذا كان هنالك من إجراء ما تم المباشرة به قبل بدء عملية الوساطة فيجب تعليقه حتى نهاية العملية.
- (4) - في حالات طارئة (يحدد موضوعها ويتفق عليها قبل مباشرة عملية الوساطة)، يستطيع الأطراف وخلال مجرى عملية الوساطة أن يطلبوا من سلطة قضائية مناسبة القيام بإجراءات وقائية محددة ذات نفع ولمنع ضرر معين من الحصول. وبجميع الأحوال يتم ذلك بعلم واعتراف الوسيط.
- (5) - عدم إحداث تغييرات بعلاقة الأطراف من دون تحديد ذلك بجلسات الوساطة.
- (6) - عدم التدخل و التواصل و الاجتماع مع الوسيط خارج جلسات الوساطة إلا بحالات الضرورة القصوى أو لتعديل موعد ما.
- (7) - تنفيذ ما يطلبه الوسيط.
- (8) - التنفيذ الدقيق للاتفاقات التي يتم التوصل إليها.

* إذا فشلت عملية الوساطة.

- (9) - يتمتع جميع الفرقاء بحق اللجوء إلى أية وسائل قضائية يرونها مناسبة لحل النزاع.
- (10) - لا يجوز بأي حال من الأحوال وخاصة بالتحكيم أو أمام المحاكم، استعمال اقتراحات، تنازلات، اتفاقات جزئية تم العمل والبحث فيها خلال عملية الوساطة التي لم تنجح. الوساطة تعني الثقة أولا. كما أنه لا يجوز تعيين وسيط كحكم لقضية توسط فيها سابقا.

13 . إيضاحات ضرورية لبعض المفاهيم⁶

الاحتكاك (Affrontement/ Friction)

العلاقة مع الآخر تعبر غالباً عن تواجه/احتكاك المصالح، الحاجات والقيم المختلفة الخاصة بكل واحد من أطراف هذه العلاقة. إن هذا الاحتكاك لا يفترض فقط وبالضرورة تأكيد الذات وإنما أيضاً الإصغاء والاحترام من أجل إيجاد تواصل وحوار حقيقيين.

النزاع (Conflit/ Conflict)

عندما تكون عناصر الاحتكاك/العلاقة متضادة أو مختلفة، يصبح الوضع نزاعياً. كل يدافع عن أفكاره، حقوقه، حريته، حاجاته ومصالحه... الخ يشكل النزاع جزءاً لا يتجزأ من أي علاقة مع الآخر. ويسمح بالتجدد، والإبداع والتغيير. وهو أحد مسببات أو مولدات الحركية/ الديناميات بالعلاقات والمجتمعات. إن مجتمع بدون نزاع هو مجتمع جامد غير حركي ومن دون تاريخ. طريقة حل النزاع تساعد بإحلال العدالة.

الحل الوسط/التسوية (Compromis/ Compromise)

إن التوصل إلى حل وسط من خلال التفاوض يساعد على حل النزاع. الحل الوسط هو وضعية أفضل/أو أكثر صحة من الوضع السابق، وهو يجب، ولو مؤقتاً، على مطالب الأطراف المتنازعة بدرجات مختلفة ولكن مرضية. لكي يكون الحل الوسط "جيداً" هناك عدة اعتبارات/مبادئ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وأهمها:

- مبدأ المساواة أو التساوي و أو التكافؤ بالتنزلات المقدمة من الأطراف المتنازعة.
- أن يكون هذا الحل الوسط ضامناً لشروط السلام.
- أن لا يتضمن أية أحكام أو افتراضات مسبقة حول المستقبل (مبدأ الانفتاح).

العنف (Violence)

أكثر من وسيلة حل للنزاع، يشكل العنف حالة من عدم الانتظام والشواذ داخل وضعية النزاع. إنه آلية تسعى إلى إلغاء الآخر والقضاء عليه. وهو ينكر على الآخر حقه في حاجاته ومصالحه وقيمه المختلفة. وخلال آلية العنف تلك، يتم تجريد الآخر من الصفات والقيم الإنسانية لتسهيل عملية إغائه من الوجود.

اللاعنف (Non- Violence)

اللاعنف يبحث عن السلام بواسطة العدالة. وهو مقاربة شاملة للنزاع، ليس فقط بالعلاقات الشخصية إنما أيضاً بمجالات النزاع الاجتماعي، والمحلي، والعلاقات الدولية. إن التعبير الشرعي عن الحاجات لدى الأشخاص والمجموعات يؤدي إلى أوضاع نزاعية. تأتي وسائل العمل اللاعنف المباشر لتسمح بهذا الاحتكاك في النزاع دون أن يؤدي ذلك إلى عنف مع تسهيل للتواصل الإيجابي بغية الوصول إلى وضع لا خاسر فيه.

العمل/التحرك اللاعنف (Action non Violente)

تتعدد وسائل العمل اللاعنف بشكل كبير (عدم التعاون، والإضرابات، والمقاطعة، والعصيان المدني... الخ...) وتهدف هذه الوسائل إلى ممارسة ضغط على الخصم مترافقة بنفس الوقت بحملة توعية على الظلم واللاعنفية الحاصلين متوجهة بذلك إلى الرأي العام. إن تقاطع إرادة وتصميم المناضلين اللاعنفيين مع ضغوطات الرأي العام هو الذي يستطيع السماح لهذا التحرك بالنجاح وجلب الخصم للجلوس على طاولة المفاوضات.

القوة (Force)

إن الحوار والتفاوض فقط لا يستطيعان معالجة وتحويل وضع نزاعي قائم بين ظالم ومظلوم/قاهر ومقهور/قانع ومقموع، غالباً، على المقهور أن يبرهن عن تصميمه وإرادته بتحقيق حقوقه المهذورة. عليه استعمال القوة لإعادة التوازن، والقوة هنا لا تعني العنف، بل تتناقض معه.

إن التحرك اللاعنفي يمارس قوة الضغط على الخصم ولكن من دون قطع التواصل معه ومتجنباً انفلات العنف. هذه القوة وحدها هي التي تستطيع جلب الخصم للتفاوض. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتضمن التحرك اللاعنفي أيضاً دعوة دائمة وأساسية للرأي العام لوقف تعاونه وتعاطيه الحيادي مع الظلم القائم ولكن بتوقيت مدروس وملائم وعلى موضوع محدد ودقيق في الزمان والمكان وذلك لإعطاء هذه القوة زخمها وضغطها الأقصى.

الترميم/الإصلاح (Réparation)

الحل اللاعنفي للنزاع يهدف إلى إحلال العدالة. ولكن إحلال العدالة وحده لا يكفي لإرساء دعائم وضع جديد بل يجب أن يترافق مع عمل ترميمي يعيد نسج العلاقات المقطوعة، وهذا شرط ضروري لا بديل عنه لإعادة العلاقات إلى سابق عهدها.

المصالحة (Réconciliation/ Reconciliation)

حل النزاع بالطرق اللاعنفية يعني الوقوف على جوهر النزاع أو التنازع وإبداع حلول خليقة بتلبية حاجات الأطراف المتنازعة. الموضوع الأساسي لمعالجة جيدة للنزاع هو بتحقيق العدالة. عبر الاهتمام الدائم باحترام الآخر، وعبر ترميم العلاقة والاندماج بالحياة الاجتماعية، يخلق الحل اللاعنفي للنزاع فرصة كبيرة للتصالح بين الأطراف وبالتالي تحقيق مصالحة صادقة وحقيقية.

الحوار

الحوار يسمح بالوصال، التبادل، وبالمواجهة للأفكار والمواقف المختلفة. وهو أيضاً فهم لوجهة نظر ودوافع الآخر واحترامها، دون الموافقة عليها بالضرورة.

الإصغاء

وهو يسمح بفهم الآخر، وعي حاجاته ومعرفة دوره بالنزاع القائم، كل ذلك بدون إطلاق أحكام قيمية عليه وفي جو من الاحترام لشخصه.



- 1995 :
- .2000 :
- .1990 :
- .(2001) :
- (2003) :
- .1997 :
- -) . (1999) :
- "لمن يهمة الأمر"، إعداد نزار رمال، جمعية العمل من أجل خيار مدني، بيروت 1998

<http://www.sfcg.org/>

<http://adrr.com/>

<http://www.acresolution.org/>

<http://www.emu.edu/ctp/>

<http://www.ilr.cornell.edu/conflictres/>

<http://hrr.hartsem.edu/>