



# إدارة النزاع

# جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
١	ما هو النزاع
٢	ما هو حل النزاع
٣	ماهو تحليل النزاع
٤	الأطراف الداخلة بالنزاع
٥	القوة، الموارد وتحليل العلاقات
٦	رموز النزاع: حجم وأسباب النزاعات
٧	تحليل المواقف ومصالح الأطراف
٨	الفوز: الحلول الناجحة للنزاع
١٠	خمسة أنواع من سلوكيات حل النزاع
١١	مناهج للوصول الى حل النزاع
١٢	أسئلة تقييم نجاح عملية حل النزاع
١٣	الوساطة



# ما هو النزاع



"النزاع هو حالة حتمية وطبيعية ودورية في كل التفاعلات البشرية وعلى جميع المستويات الإجتماعية... هي ليست حالة شاذة أو حالة مرضية، ولا تؤدي بالضرورة الى أذى خطير؛ تجلياتها يمكن أن تكشف عن حالات من عدم العدالة، أو ضغوطات في النظام الإجتماعي والتي تحتاج الى إنتباهنا" (فرانكلن . إ . ديوك، ١٩٩٦)

إن مفهوم النزاع على أنه طاقة مفيدة للتغيير يعتبر أحد العوامل الهامة للوصول الى حلول بناءة له.



# ما هو حل النزاعات؟

حل النزاعات يعتبر أحد الطرق البناءة للتعاطي مع النزاعات، وذلك من خلال عمليات سلمية وغير عنيفة تروج وتدعو للحوار والتفاوض. إن الهدف الرئيسي لمجال دراسة حل النزاعات هو تعريف وتناول وتحويل الأسباب المتجذرة للنزاعات، كما العمل على التقليل من السلوك العنفي، والمواقف العدائية والتركيبة المتحجرة للنزاعات.



# ماهو تحليل النزاع

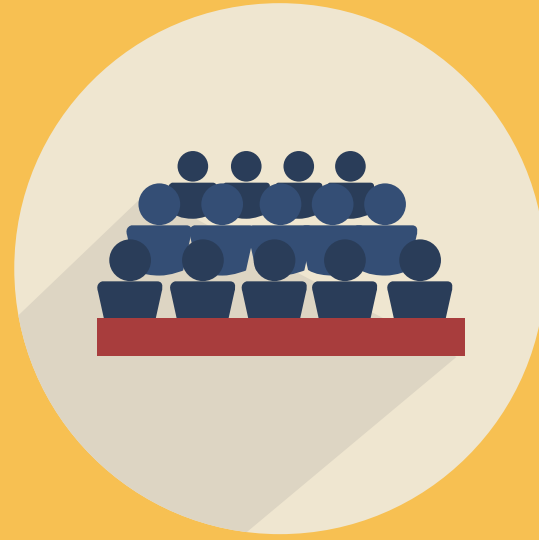
إن الهدف الرئيسي لتحليل النزاع هو الحصول على فهم شامل ومشارك لنزاعات قائمة أو محتملة. وفي الغالب يدخل في التحليل تقييم للعناصر الأساسية للنزاع (مصدر التوتر وأسبابه الأساسية)، الأطراف (المصالح، قضايا محتملة قد تفسد الحل، إمكانيات اللجوء الى العنف أو السلم)، والديناميكيات (فتيل إندلاع العنف، تطوير الأنظمة، سيناريوهات محتملة للمستقبل). يمكن أن يتم التحليل نطاق محلي، وطني، إقليمي وعالمي.

يشمل إطار التحليل في الغالب مجموعة من الأسئلة التي تدور حول الموضوعات التالية:

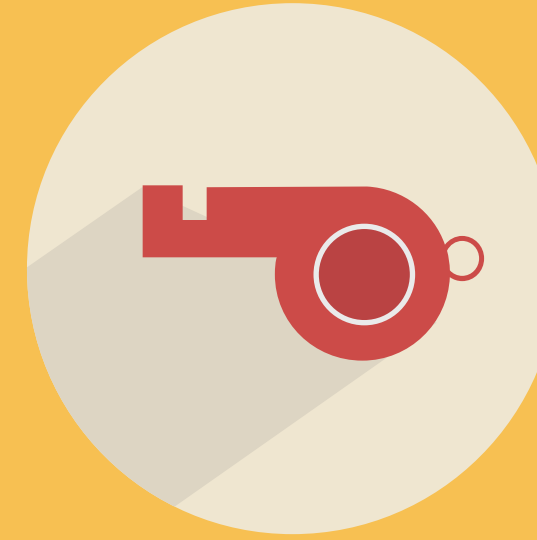
- من هم الأطراف/الجهات المرتبطة بالنزاع؟
- ما شكل توزيع القوى في هذا النزاع؟
- ما هو حجم النزاع؟
- ما هي أهم القضايا المرتبطة بهذا النزاع؟
- ما هو مسار هذا النزاع؟
- ما تم حتى الآن لحل هذا النزاع؟
- ما هو دورنا في هذا النزاع؟



# الأطراف الداخلة بالنزاع



الأطراف الثالثة



اللاعبين الثانويين



اللاعبين الأساسيين

الإطراف ممكن أن تتضمن أفراد، حكومات، منظمات دولية، مؤسسات مالية كما يمكنهم أن يكونوا مجموعات ..الخ. جميع هذه الأطراف يستحقون أن يؤخذوا بعين الإعتبار عند النظر في طرق لحل النزاع.

**اللاعبين الأساسيين** هم المرتبطون بشكل مباشر بالنزاع

**اللاعبين الثانويين** هم ليسوا فعليا جزء من النزاع، لكن لهم مصلحة في المسألة ولديهم تأثير علي النزاع، ويكون ذلك فب الغالب بسبب قريهم من النزاع.

**الأطراف الثالثة** هم جهات أخرى ولها مصلحة للتأثير على الأمور، ومنهم أطراف إقليمية أو دولية، ممن قد يكون لهم دور هام في حل النزاع وبالتالي لا بد من أخذهم بعين الإعتبار عند القيام بعملية التحليل للنزاع. ومن الممكن أن تكون هذه الأطراف منظمات تعمل في مجال التدخلات لترويج السلام والأمن في البلد أو الإقليم.

# القوة، الموارد وتحليل العلاقات

والأسئلة التي نسألها غالبا في هذه المرحلة من تحليل النزاع تشمل التالي:

- ما هي الموارد والإمكانات لكل جانب؟ وما هو وضع العلاقات ما بين الأطراف؟
- هل القوة موزعة بشكل متعادل (متساوي) أو بشكل غير متساوي وسيطرة كبيرة لأحد الأطراف؟ وفي حال توزيع غير متساوي للقوة - ما هو مصدر هذه القوة؟
- هل هي معلوماتية، مادية، مالية، قائمة على خبرة أو منزلة مستندة الى قوة؟
- هل تغلب كل جوانب القوة على جانب أحد الأطراف؟ وإذا لا، أي جوانب هي الأقوى وعلى جانب من هي؟
- هل هناك أي احتمال للتعزيز أو إيقاظ قوة الأطراف الفردية؟
- هل الأطراف على وعى بالنسبة للوضع الحالي أو المحتمل لتوزيع القوة بينهم؟

## أنواع ومصادر السلطة

- السلطة الرسمية هي السلطة المستمدة من موقف رسمي في الهيكل الذي يحتوي على امتيازات اتخاذ القرار. ويمتلك هذه السلطة القضاة، المسؤولين المنتخبين، الآباء، المديرين... الخ

- سلطة الخبير (مالك المعلومات)

هي السلطة المستمدة من امتلاك الخبرة في مجال معين وحدد، أو من المعلومات حول أحداث معينة.

- سلطة الارتباط (المرجع)

السلطة المستمدة من العلاقات مع الناس الآخرين الذين لديهم السلطة.

- سلطة المصدر

السلطة المستمدة من السيطرة على مصدر قيم (المال، المواد الخام، العمالة، الخدمات).

- السلطة الإجرائية

هي القوة للسيطرة على الإجراءات والعمليات التي تؤثر على ما سوف يتم اتخاذ النوع من القرارات (مثل البيروقراطيين والمحامين).

- سلطة القمع

القدرة على وضع شخص ما في وضع غير مريح. القدرة على فرض عقوبات مباشرة.

- سلطة العادة

نوع من السلطة قائم على الوضع الراهن، والنابعة من فرضية أنه من الأسهل الحفاظ على الوضع الراهن للأمر بدل تغييره.

- السلطة الأخلاقية

السلطة الناتجة عن الضغط من القيم ذات القيمة في الثقافة المحلية. اتصال وثيق بقوة العادات التي تبين ما هو جيد وما هو خطأ.

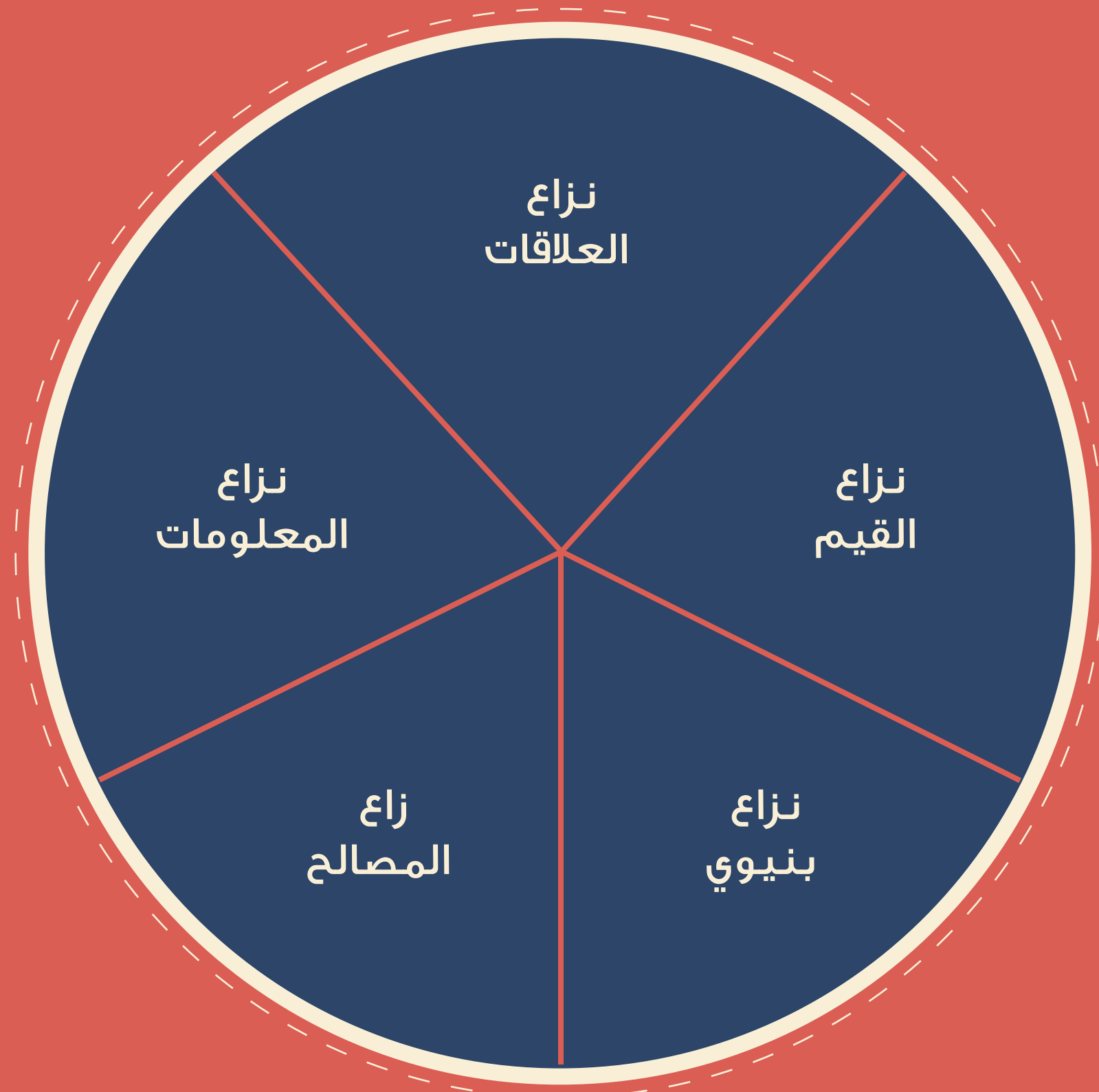
- السلطة الشخصية

السلطة المستمدة من إمكانيات الصفات الشخصية مثل الثقة بالنفس، القدرة على التعبير عن أفكار الآخرين، فهم أوضاع الآخرين.. الخ



# رموز النزاع: حجم وأسباب النزاع

من منظور نفسي نحن نقسم النزاع حسب المصدر المسبب له. وتطلعنا دائرة النزاع لكرستوفار و. موور (١٩٨٩) على أهم خمس مصادر مسببه للنزاعات



**نزاع المعلومات** ينشأ عندما نتعامل مع نقص المعلومات، معلومات خاطئة، وجهات نظر متضاربة حول أهمية البيانات، تأويلات مختلفة حول البيانات...الخ

**نزاع المصالح** هو عندما يكون هناك تنافس متصور أو حقيقي حول مصالح واقعية، مصالح نفسية...الخ.

**نزاع بنيوي** ينتج عن وجود سلطة غير متساوية، تحكم بالمصادر غير متساوي، ضغوطات بالوقت...الخ.

**نزاع القيم** ينتج بسبب الطرق المختلفة في الحياة، الايديولوجيات، الدين، الثقافة...الخ.

**نزاع العلاقات** ينتج عن سوء التواصل، المشاعر قوية، التنميط، تكرار السلوكيات السلبية...الخ.



# تحليل المواقف ومصالح الأطراف

عند تحليل النزاعات من المهم أن نميز بين التفاوض على المطالب/المواقف وبين المصالح والإهتمامات الغير مصرح بها والكامنة.

**المصالح** هي الرغبات أو الأهداف – هي الأشياء التي يريد أن يحققها الناس من حالة النزاع. وهي على خلاف مواقف الناس، التي تكون عبارة عن تصريحات بسيطة على شاكلة " أنا أؤيد الخيار الحر (الإجهاض)" أو " أنا مع خيار الحياة (ضد الإجهاض)" (أو انا أؤيد الخيار الأول والثاني)، فأن المصالح الكامنة خلف هذه المواقف هي الإجابة على السؤال التالي " لماذا تريد هذا الأمر" أو "لماذا تشعر بهذه الطريقة"



**المواقف** هي تصريحات أحد الأطراف لما هي مستعدة لتقديمه. المواقف هي المكان الذي تقف عنده وهي الحل الذي تقدمه:

ا: أنا أريد \$٣,٠٠٠ لهذه السيارة؛  
ب: أنا لن أشتري هذه السيارة إلا إذا خفضت من سعرها.

إن حل النزاعات المستند على مفاوضات في المواقف يبدأ بموقفين ومن ثم يتم المحاولة للوصول الى منطقة في الوسط بينهما، أو يتم عمل مقايضات حتى يتنازل أحد الأطراف للطرف الثاني عن موقفة.

العديد من الخبراء يقرون بالإختلاف ما بين المواقف والمصالح. وفي كتابهم الأكثر مبيعا " الوصول الى النعم" يؤكد روجز فيشير وواليام يوري أن معظم الخلافات يوجد بها مصالح يمكن التفاوض حولها. ولكن عندما يعرف الناس خلافاتهم من خلال مواقف فإنهم يبدون وبشكل كبير صعبى المراس و عنيدى، حيث أن أحد الأطراف يطالب بشيء الطرف الآخر يعترض عليه بشدة. أما التركيز على المصالح فإنه يمكن الأطراف من تحديد الحلول التي ستحقق الفوز للطرفين للمشاكل والتي لم تكن لتظهر عندما كانت القضايا تطرح على شكل مواقف.

# الفوز: الحلول الناجحة للنزاع

بالعموم، فإن حل 'صفر - مجموع' لا يسهم بشكل كبير للوصول الى حلول ناجحة للنزاع. فإذا لم يكن الطرفين نشيطين في متابعة مصالحهم أو متابعة مصالح الطرف الآخر - بكلمات أخرى، لو تصرفوا بشكل غير متعاون وبشكل سلبي - فإن الطرفين سيخسرون.

علاوة على ذلك، لو لم يتم معالجة النزاعات بشكل بناء (تعاوني)، فأنا نخطر بوجود نزاع بدون إدارة نزاع خارج السيطرة وتغييره الى حالة إحباط / ملل او إلى عنف.

ولتجنب هذه النتيجة، لابد للحلول الفعالة أن تستند على التعامل مع النزاعات بشكل فعال وتعاوني، وإدارتها بإتجاه حل فوز-فوز.

يعتمد الحل الناجح للنزاع على تحقيق أعلى قدر من الفائدة المشتركة



وحسب الرسم في الأعلى ، في النزاع ذو الطرفين، هناك ٥ حلول محتملة. أحدها حل صفر-مجموع وهو عندما يفوز أحد الأطراف و الآخر لا بد أن يخسر؛ أما حل لا-صفر-مجموع يمكن أن يحقق لفوز للطرفين.



وبالرغم من أن الوصول الى تسوية يكون عادة مرضي الى حد ما للطرفين ويعد نموذجا ناجحا لحل النزاعات ، أن التمييز بين المواقف والمصالح يمكن أن يؤدي بنا الى حلول أفضل.

في حين أن المساومة دائما تأتي مع التضحية بشئ مهممن قبل كلا الطرفين و لا تلقى الرضى التام ، إلا أن حل فوز:فوز يضع أكثر القيم والمصالح الحيوية للطرفين في عين الإعتبار ويتخلى فقط عن المصالح والقيم التي ليس لها أهمية كبيرة.

إن السعي لحل الفوز:الفوز، يتطلب البحث بعمق في مواقف الأطراف وإستكشاف أكثر المصالح والحاجات أهمية بالنسبة لهم.

### الخطوات اللازمة للوصول الى حل الفوز:

١. التركيز على المشكلة وليس الأشخاص؛
٢. التركيز على المصالح وليس المواقف؛
٣. ابتكار حلول بديلة؛
٤. تطبيق معايير محايدة وموضوعية.

# خمس أنواع من سلوكيات حل النزاعات

حسب نموذج توماس-كيلمان أداة النزاع (تيكسودو نيويورك:إكسوم،١٩٧٤)، هناك خمس أنواع أساسية لمسلوكيات حل النزاعات.

## التسوية

**الشعار:** "إقسم الفرق";

**الإستخدامات:** عندما تفشل جميع الطرق الأخرى؛ عند الحاجة لقرارات سريعة أو حل لخلافات صغيرة؛ عندما يلتزم طرفين لديهم قوة متوازنة بأهداف خاصة ومشتركة.

**المحددات:** إغفال قضايا وقيم كبرى وإحتمالية أن لا ترضي أي من الأطراف.

## التعاون

**الشعار:** "رأسين أفضل من رأس واحد";

**الإستخدامات:** أن تروا الأمور من جانب آخر يكون مفيدا عندما تحتاجون لأن تقرروا كيفية التعامل مع ما يهم كلا الطرفين.

**المحددات:** لا يساعد كثيرا في القرارات الصغيرة، عندما يكون الوقت محدوداً.

## التنافس

**الشعار:** "القدرة تصنع الصواب";

**الإستخدامات:** عندما يكون هناك حاجة لفعل فوري؛ عندما تكونون على يقين بأنكم على حق.

**المحددات:** تروع الناس مما قد يؤدي أن يعزفوا عن الاعتراف بوجود مشاكل او بمشاركتكم بمعلومات هامة.

## التجنب

**الشعار:** "أترك الأمر لوحدته أفضل";

**الإستخدامات:** عندما تكون المواجهة تنم عن خطر شديد أو قد تحدث خراباً؛ وعندما تكون المسألة ليست بتلك الأهمية؛ عندما يحتاج الوضع الى فترة ليهدأ؛ أو عندما تكونون بحاجة وقت أطول للاستعداد.

**المحددات:** القضايا قد لا يتم معالجتها أبداً.

## الإستيعاب

**الشعار:** "إقتل عدوك بالطيبة";

**الإستخدامات:** عندما تكتشفون أنكم على خطأ؛ وعندما تسعون للتناغم.

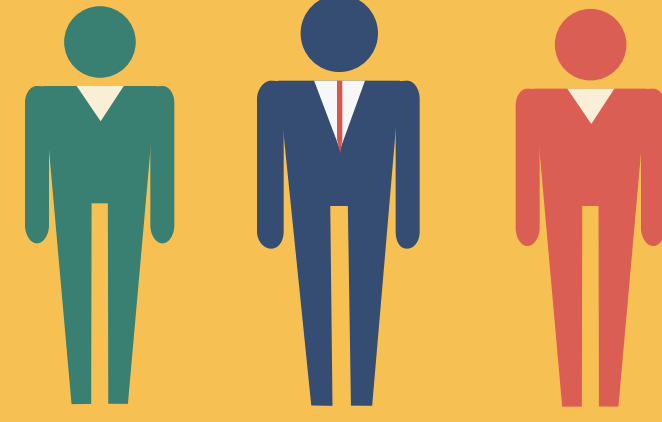
**المحددات:** من الممكن أن لا يتم النظر في الأمور التي تعنيكم.

# مناهج للوصول الى حل النزاعات



## الوساطة

عملية حل للأزمات تقوم على مساعدة من طرف ثالث، من خلال الاستماع لكلا الطرفين بشكل منفصل



## التييسير

إتصالات مباشرة بين أ و ب مع مساعدة من طرف ثالث - الميسر.



## التفاوض

إتصالات مباشرة بين الطرفين، أ و ب.



## التحكيم القضائي

يتواصل أ و ب بشكل غير مباشر - من خلال محاميهم والنائب العام



## التحكيم

تسوية النزاع عن طريق طرف ثالث، الذي يقرر على نتائج بعد الإستماع الى كلا الطرفين.



## المصالحة

تصويب العلاقة بين أ و ب من خلال ممثل محايد عن كل منهم مما يتيح للطرفين التواجد في هيئة المصالحة لكن بشكل غير مباشر.

# أسئلة تقييم نجاح عملية حل النزاعات

- ١) هل يراعي الحل الإحتياجات على المدى القصير والعلاقات على المدى الطويل لجميع الأطراف الداخلة في النزاع؟
- ٢) هل قام كلا الطرفين بالنظر الى كافة الحلول التي تمكن كلاهما، أو حتى أحدهما، من الخروج من الأزمة دون الشعور بالعداوة والخصومة تجاه الطرف الآخر؟
- ٣) هل تم الوصول الى الحل بإستخدام أقل قدر من التبادلات التي أوصلت الأمور الى الحل المنشود؟
- ٤) هل يمكن تنفيذ الحل أم أن ذلك سيتمخض عن مشكلات أخرى ستحتاج الى علاج؟ هل يتقبل الطرفین النتيجة بدون الشعور بعدم الرضى؟
- ٥) هل الحل الذي تم التوصل اليه قائم على إستعداد الطرفين المشاركة بالمفاوضات (أو أي عملية أخرى) والتي تؤثر عليهم؟
- ٦) هل الحل عادل ومنصف؟ وهل يعتبر كل طرف أوضاع الطرف الآخر شرعية وهل يقبلون بكونها مبررة اخلاقياً؟



# الوساطة

الوساطة هي التدخل في نزاع أو مفاوضات من قبل طرف ثالث مقبول ومحايد ومنصف، وهو لا يملك صلاحية أو سلطة إتخاذ القرارات. هو طرف يساعد الأطراف المتنازعة ليصلوا وبشكل إختياري لتسوية مقبولة من جميع الأطراف حول القضايا المتنازع عليها. الوسيط يساعد الناس الواقعة في خلاف على تنسيق أنشطتهم ليكونوا أكثر فعالية في مساوآماتهم.

## مبادئ الوساطة

١. التطوعية هو المبدأ الذي يقر حق الأطراف بالدخول بشكل حر الى عملية الوساطة أو القبول بأي الإتفاقيات التي يمكن أن يتم التوصل إليها من خلال هذه العملية. الأطراف لها الحق للإسحاب من عملية الوساطة في أي وقت.
٢. الموافقة المسبقة هو المبدأ الذي يقر بحق الأطراف بالحصول على معلومات حول عملية المصالحة وعلى حقوقهم القانونية قبل الموافقة على المشاركة بها أو القبول بنود الإتفاقيات التي يتم التوصل لها من خلال عملية الوساطة.
٣. تقرير المصير هو المبدأ الذي يسلم بأن الأطراف المتنازعة لديها القدرة والحق لتحديد وتعريف قضاياها، حاجاتها والحلول المناسبة لها، بالضافة الى تحديد مسار العملية بدون نصائح غير مرحب بها أو إقتراحات من الوسيط. إن للأطراف القول النهائي بالنسبة لشروط أي إتفاقية يتم التوصل لها عن طريق الوساطة.
٤. الحيادية والمناصفة هو المبدأ الذي يؤكد حق الأطراف في عملية تخدم الجميع بعدالة ومساواة وتحرص أن يمتنع الوسطاء من ممارسة التفضيل أو التحيز بالعمل أو بالقول.
٥. السرية هو المبدأ الذي يضمن ان كل المعلومات التي تصل من الأطراف تبقى سرية. وأي إستثناءات مسموحة لبند السرية لا بد من توضيحها لجميع الأطراف قبل موافقتهم على الدخول في عملية الوساطة.

## عملية الوساطة

١. البدء في الوساطة
٢. سرد روايات الأطراف
٣. تحديد المشاكل وتشكيل الأجندة
٤. خلق الخيارات
٥. إتخاذ القرارات
٦. كتابة الإتفاقيات



PARTNERS



Copyright © 2014

The en.v Initiative | Rights Reserved\*

\* هذا الدليل مقصود فقط لأهداف تعليمية غير ربحية. المادة المكتوبة في هذا الدليل تم جمعها من منظمة الشركاء في التغيير الديمقراطي السلوفاكية (Partners for Democratic Change Slovakia-PDCS) بالإضافة الي مصادر أخرى متنوعة. إن مبادرة en.v لا تدعي ملكية أي من هذه المواد المكتوبة. إلا إنها تمتلك حصريا جميع الرسومات البيانية والتصويرية الموجودة داخل هذا الدليل. أي استخدام للمادة البيانية والتصويرية لأغراض أخرى تستلزم الموافقة المسبقة من مبادرة en.v \*