

حل الصراعات

جدول المحتويات:

1.....	حل الصراعات.....	1
2.....	1. ما هو الصراع؟.....	2
2.....	2. ما هو حل الصراعات؟.....	2
3.....	3. تحليل الصراعات.....	3
4.....	3.1 اللاعبين المشاركون في الصراع.....	4
6.....	3.1 تحليل السلطة، الموارد والعلاقات.....	6
9.....	3.2 نوع الصراع – حجم الصراع وأسبابه.....	9
11.....	3.3 تحليل مراكز ومصالح اللاعبين.....	11
12.....	3.4 حلول الراج-راج للصراعات.....	12
15.....	3.5 خمسة أنواع من سلوك حل الصراعات.....	15
19.....	3.6 ملخص حل الصراعات البناء.....	19
20.....	3.7 طرق مختلفة لحل الصراعات.....	20
21.....	وصف قصير لمختلف طرق حل الصراعات.....	21
22.....	1. الوساطة.....	22
24.....	4.1 خصائص الوسيط.....	24
25.....	4.2 عملية الوساطة.....	25

1. ما هو الصراع؟

حتى وإن كنا عايشنا بعض الصراعات في حياتنا الخاصة، نادراً ما تكون لنا القدرة اللازمة لتعريف بالضبط ما هو الصراع. هناك العديد من التعريفات الممكنة الموجودة في الأدبيات الأكاديمية في حين أن بعضها ما زال يبدو متناقضاً مع بعضه البعض.:

من الأمثلة على ما يعرف بـ "التصور التقليدي للصراع" نذكر هذا التعريف الذي وضعه لويس كوسر (كوسيه):

ينطور الصراع على "الكفاح من أجل قيم وادعاءات بشأن منزلة، وسلطة، وموارد شحيحة حيث تلخص غايات الخصوم تحييد، القضاء على، أو إيذاء منافسيهم." (1967)

لويس كوسر



من الأمثلة على "التصور الحديث للصراع" يمكن أن يوضحه لنا تعريف فرانكلين إي. ديوك للصراع:

"الصراع عبارة عن جزء طبيعي، لا مفرّ منه، ومتكرر في جميع التفاعلات بين بني البشر يحدث على جميع مستويات المجتمع...."

... إنه ليس بالأمر المنحرف أو المرضي بالمعنى الحرفي للكلمة، كما أنه لا يتمخض - بالضرورة - عن أذى فعلي؛ وقد يتجلى في غياب العدالة أو الاختناقات في النظام الاجتماعي ما يتطلب الانتباه." (1996).

فرانكلين إي. ديوك



في يومنا هذا، نفضل النظر إلى الصراع على أنه جزء طبيعي من حياتنا نتيجة لتنوع احتياجات الناس، وأرائهم، وقيمهم، وتضاربها. إننا نعتقد أن النظر إلى الصراعات على أنها قوة مفيدة في التغيير هو أحد الظروف الأكثر حيوية لـ **حل الصراعات بشكل بناء.**

2. ما هو حل الصراعات؟

لقد وجد حل الصراعات وما زال ضمن الحقيقة اليومية التي يعيشها الناس على مر التاريخ البشري. مع ذلك، نشأ **حل الصراعات** - من حيث كونه مجالاً معرفياً في الدراسات في الخمسينيات/الستينيات (في ذروة الحرب الباردة) عندما أدركت مجموعة من الباحثين

الأوروبيين والأمريكيين (أمريكا الشمالية) من مختلف ميادين التخصص الحاجة إلى دراسة ظاهر حل الصراعات بطريقة معقدة.

لقد جمع هؤلاء قواهم، وخبراتهم المنوعة، ومعرفتهم بهدف وضع نظرية عامة للصراعات (تحدث بين الدول، والأفراد، والمجتمعات، أو الأسر... الخ) ما قد يعين على حل الصراعات على جميع المستويات الممكنة التي قد تحدث عندها.

بعد الكفاح الأولي بالطريقة التقليدية لتصوير الصراع، تدبّر رواد حل الصراعات أمورهم لجذب انتباه الباحثين الآخرين والممارسين في أنحاء أخرى من العالم التي تتجاذبها أنواع عديدة من الصراعات (جنوب أفريقيا، الشرق الأوسط، وجنوب شرق آسيا) التي حاولت تطبيق الأفكار الجديدة المتصلة بحل الصراعات في ممارساتهم وتوصلوا إلى نتائج مؤثرة.

في الوقت الحاضر، نحن نعرّف حل الصراع على أنه إحدى الطرق الكفيلة بتوجيه الصراعات بطريقة بناءة على أنها عمليات خالية من العنف تؤدي إلى تعريف مصادر الصراع المتجدّرة ما يعين على معالجتها وتحويل مسارها؛ وبالتالي، التقليل من سلوك العنف، والاتجاهات العدائية، والهيكلية القاسية للصراع.

في العادة، تستند نظرية حل الصراعات على ما يعرف بـ **تحليل الصراع**، والذي يسكّل عملية ضرورية وإن كانت على مستوى عالٍ من التحدي. ينبغي لتحليل الصراع أيضاً أن يوفر ما يلزم من المعلومات لاتخاذ القرارات المستنيرة بهدف تحسين فاعلية منع الصراعات، وإدارتها، وإجراء التدخلات اللازمة لبناء السلام بما فيها فاعلية التنمية والمساعدة الإنسانية.

3. تحليل الصراعات

الغاية الرئيسية لتحليل الصراع كسب فهم شامل وشمترك للصراعات المحتملة أو المتواصلة. إنها في العادة تنطوي على تقييم العوامل الرئيسية للصراع (مصادر التوتر والأسباب الجذرية للصراع)، ولاعبين (اهتماماتهم، المخربين المحتملين، طاقات العنف والسلم)، and dynamics والديناميكيات (مسببات العنف، تطوير العمليات، التصورات المستقبلية المحتملة). يمكن إجراء التحليل على المستويات المحلية، والوطنية، والإقليمية، والعالمية.

من الأهمية بمكان التركيز على أن تحليل الصراع عبارة عن عملية متواصلة لا تمريناً ساكناً يتم لمرة واحدة. يمكننا القول إن الإطار التحليلي لتحليل الصراع يوفر لنا لمحة عام عن حيثيات الصراع عند نقطة معينة من الزمن. في العادة، يتكون الإطار من مجموعة من الأسئلة المرتبة حول هذه المواضيع:

1. **من هم اللاعبون/الأطراف المتورطون في الصراع؟**
(2,3..... صراع متعدد الأطراف)

2. **كيف تتوزع القوة في موقف الصراع هذا؟**
(من الذي يملك صلاحية صنع القرار، وقوة المعلومات،.... هل هناك اختلال في ميزان القوى قد يؤثر على طبيعة الصراع).

3. **ما هو حجم الصراع؟**
(عدد الأشخاص المعنيين ومستوى الصراع – الأفراد، المجموعات، ... المجتمع المحلي)

4. **ما هي أهم الأسباب للصراع؟**
(مثل – البيانات المفقودة، الأمور الهيكلية، القيم...)

5. **ما هو مسار الصراع؟**
(إلى أي فترة سوف يستمر الصراع؟ الأيام، الأشهر، السنوات... في أي مرحلة من الصراع نحن الآن؟...)

6. **ما الذي تم فعله حتى الآن لحلّه؟**
(تاريخ النجاحات والإخفاقات التي شهدتها محاولات الحل)

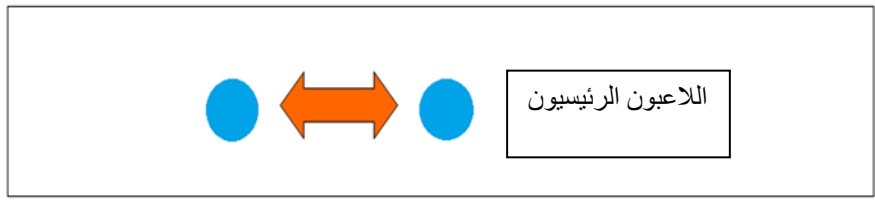
7. **ما هو دورنا بالنسبة للصراع؟**
(ضحية، قانع، مدافع عن أحد الأطراف، خبير مستقل ومكتشف الحقائق، متدخل عادي/رسمي مثل واسطة المصالحة، الوسيط، المحكم؟)

3.1 اللاعبين المشاركون في الصراع

في العادة، يبدأ تحليل الصراع بتعريف اللاعبين فيه. المصطلح "**لاعب**" يشمل أي شخص يمكن أن يكون له تأثير على نتيجة الصراع، أو أي شخص يمكن أن يتأثر بتلك النتيجة.

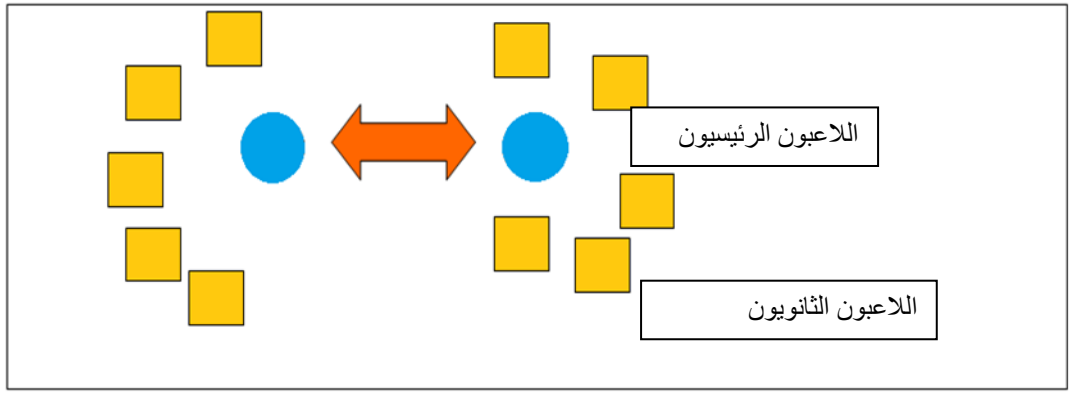
قد يشمل اللاعبون الأفراد، الحكومات، المنظمات الدولية، المؤسسات المالية بالإضافة إلى مجموعات الهوية... الخ. إنها جميعها تستحق الاعتبار عندما نبحث عن طرق لحل الصراع. ضمن اللاعبين، في العادة يميّز المحللون بين **اللاعبين الرئيسيين، الثانويين، والأطراف الثالثة.**

(1) **اللاعبون الرئيسيون** هم أولئك المشاركون مباشرة في الصراع.



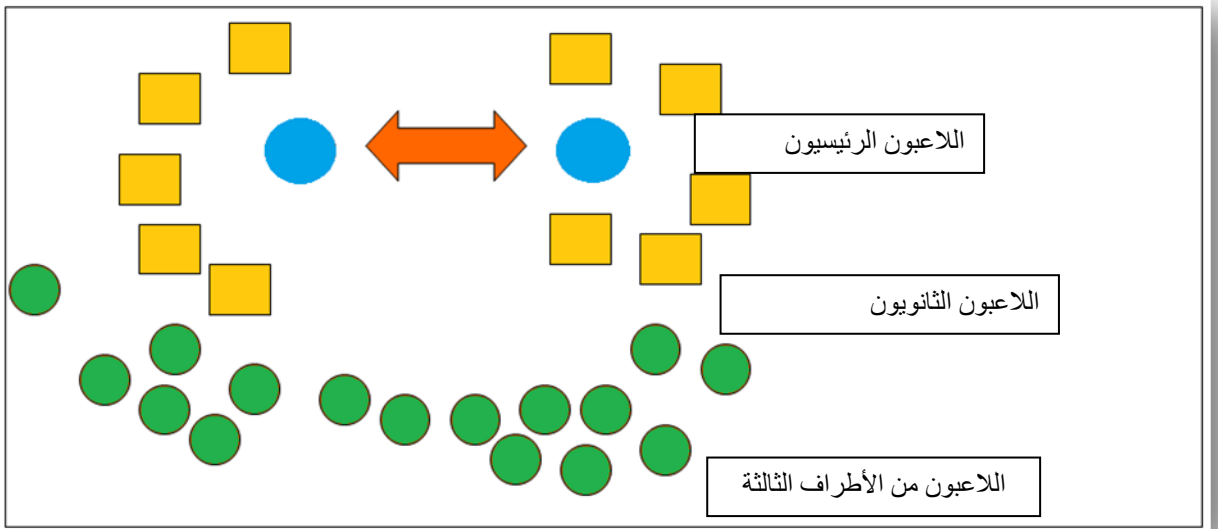
على سبيل المثال – في راوندا، اللاعبون الرئيسيون المشمولون في الحكومة ذات الحزبية التعددية بقيادة هوتو المعتدل، قيادة السلطة من قبل هوتو، والقوات المسلحة الراوندية بقيادة هوتو، وجبهة الولاء لراوندا بقيادة توتسي.

(2) اللاعبين الثانويون ليسوا هم الأطراف الفعليون في الصراع لكن لديهم مصالح وتأثير على درجة عالية عليه والذي مرده في أغلب الأحيان إلى تقاربهم.



على سبيل المثال، في راوندا، من اللاعبين الثانويين المهمين كان راديو وتلفزيون ميل كولين الحر، وهو المحطة التي شجعت عبر أثيرها على قتل توتسي وهوتو المعتدل.

(3) **اللاعبون من الأطراف الثالثة** هي الأطراف الأخرى التي لديها مصالح وتأثير في أحداث معينة ومن بينها اللاعبين الإقليميون والعالميون والتي لديها القدرة على أداء دور كبير في حل الصراع وبالتالي يجب أخذها بالحسبان عند إجراء التحليل. تشمل هذه المنظمات واللاعبون الذين عرّفوا على أنهم مشاركون في التدخلات التي تروّج للسلام والأمن في البلد أو المنطقة.



على سبيل المثال، في راوندا، شمل اللاعبين الإقليميون أوغندا وتنزانيا. أما اللاعبين ذوو التأثير، فقد شملوا الأمم المتحدة، الولايات المتحدة، بلجيكا، وفرنسا.

الأسئلة التي نوجهها عادة عندما نحلل اللاعبين المشاركين في الصراع:

1. هل هو صراع بين طرفين أو أكثر؟ ما هو عدد هذه الأطراف؟
2. هل الأطراف ممثلة من قبل أفراد، مجموعات، مؤسسات، تحالفات، مجتمعات محلية، شعوب... الخ؟
3. هل بالإمكان التمييز بين اللاعبين الرئيسيين، الثانويين، والأطراف الثالثة في الصراع؟

حتى الصراع الأبسط بين الأشخاص ينطوي على العديد من العناصر. فالصراعات التي تشمل أطراف متعددة، وأعداد كبيرة من اللاعبين، والمنظمات المعقدة مثل الحكومات تصل إلى درجة عالية من التعقيدات الهائلة.

بهدف تكوين فكرة عامة مركبة وواقعية عن الصراع، نحتاج في العادة إلى تحليل تصنيفات معينة مثل **السلطة، الموارد، والعلاقات** بين اللاعبين.

3.1 تحليل السلطة، الموارد والعلاقات

تحليل السلطة التي تحدد هياكل العلاقات وقوتها بين اللاعبين على سبيل المثال من خلال وصف الفرق وغيره من التعسفات ضد حقوق الإنسان جزء مهم في أي تحليل نجريه لأي صراع استراتيجي.

تشكل السلطة جزءاً لا يتجزأ من العلاقات الاجتماعية التي تقف في وسط جميع الصراعات. نحن في الغالب ندرك وجودها في الصراعات من خلال حدسنا وليس هذا بالشئ الكافي عند محاولة تحليل الصراع وحتى حله. **علينا أن نعرّف بوضوح نوع ومصادر السلطة وماهية تأثيرها على العلاقات بين اللاعبين.**

لذا، فإن الأسئلة التي نوجهها عادة في هذه المرحلة من تحليل الصراع تشمل:

1. ما هي الموارد والقدرات الموجودة لدى كل جانب من جوانب الصراع؟ ما هو وضع العلاقة بين اللاعبين؟
2. هل القوة أو السلطة موزعة بشكل متساو أو على نحو غير متماثل مع سيادة سلطة أحد الأطراف بشكل بارز؟
3. في حال توزع القوة أو السلطة بشكل غير متماثل - ما هو مصدرها؟ هل هي معلوماتية، مادية، مالية، خبرة أو سلطة منزلة أو مركز؟ (الشرح أدناه في "أنواع ومصادر السلطة").
4. هل جميع مظاهر السلطة سائدة من جانب طرف واحد؟ إن لم يكن الأمر كذلك، ما هي النواحي الأقوى ومن جانب أي طرف هي متأتية؟
5. هل توجد إمكانيات لتعزيز/إضعاف قوة الأطراف الفردية (هل لديها إمكانيات السلطة؟)
6. هل تعي الأطراف شيوع قوتها الحالية (أو المحتملة)؟

أنواع القوة ومصادرها

- **السلطة الرسمية:** إنها السلطة المستمدة من مركز رسمي في الهيكلية التي تشمل امتيازات القرار. مثل هذه السلطة يملكها القضاة، المسؤولون المنتخبون، والأهل، والمدراء... الخ.
 - **سلطة الخبرة (مالك المعلومات):** إنها السلطة المستمدة من امتلاك الخبرة في مجال شديد التخصص، أو من المعلومات حول أنشطة وأحداث معينة.
 - سلطة التنظيم (المرجعية): السلطة المستمدة من الصلات مع أشخاص آخرين لديهم السلطة.
 - **سلطة المصادر:** إنها السلطة المستمدة من السيطرة على المصادر ذات القيمة (المال، المواد الخام، القوة العاملة، الخدمات). النسخة السلبية لهذه السلطة تتمثل في القدرة على منع استعمال المصادر اللازمة، أو القوة لإجبار الآخرين على استغلال المصادر.
 - **السلطة الإجرائية:** إنها سلطة السيطرة على الإجراءات والعمليات التي تؤثر في نوع القرار الذي سيصار إلى اتخاذه. إنها السلطة المستقلة عن سلطة اتخاذ القرار (مثلاً سلطة القاضي في الهيئة القضائية).
 - **سلطة القمع:** القدرة على وضع أحدهم في وضع غير ملائم، القدرة على فرض عقوبات مباشرة.
 - **سلطة الاعتياد (العادة):** نوع الوضع الراهن من السلطة النابعة من الحجّة بأنه من الأسهل الحفاظ على الوضع الحالي للأشياء بدلاً من تغييرها.
 - **السلطة المعنوية:** السلطة الناجمة عن ضغط القيم المحترمة عالمياً. إنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلطة العادات والتقاليد التي تحدد ما هو جيد وما هو خطأ.
 - **السلطة الشخصية:** السلطة المستمدة من إمكانيات الصفات الشخصية التي تدعم مصادر السلطة للأشخاص الآخرين بما فيها إثبات الذات، القدرة على التعبير عن أفكار الآخرين، فهم موقف الآخرين، فهم ما يؤثر فيهم، أو يقلقهم... الخ.
- إحدى أدوات وضع خريطة تبين جميع هذه المستويات ضمن تحليل اللاعبين تتمثل في خلق ما يعرف بـ **خريطة الصراع**.

3.2 نوع الصراع – حجم الصراع وأسبابه

نستطيع تقسيم الصراعات إلى أنواع عديدة بالنظر إليها سواء من المنظور الاجتماعي أو من المنظور النفسي.

أ- أنواع الصراع – المنظور الاجتماعي

يقسم المنظور الاجتماعي الصراعات إلى أربعة أنواع بناء على عدد الأشخاص الداخلين فيه وضد من يوجّه هذا الصراع.

نستطيع أن نميّز الأنواع التالية:

• **الصراعات الشخصية** – تنشأ داخل شخص ما (عندما يكون لديه معضلة ولا يعرف كيف يتخذ القرار اللازم، ...الخ)



• **الصراعات بين أشخاص** - تنشأ بين شخصين أو أكثر (عندما يوجد نزاع على بعض الآراء المتصارعة، واحتياجات الأفراد أو قيمهم، ...الخ)



• **الصراعات داخل المجموعة الواحدة** – تنشأ بين أفراد المجموعة الواحدة (عندما توجد مشكلة داخل مجموعة أو تجمّع أشخاص عديدين...الخ)



• **الصراعات بين مجموعات مختلفة** – تنشأ بين مجموعتين أو أكثر (عندما يكون الصراع على آراء متضاربة، أو احتياجات أو قيم بين المجموعات بدلاً من الأفراد...الخ).

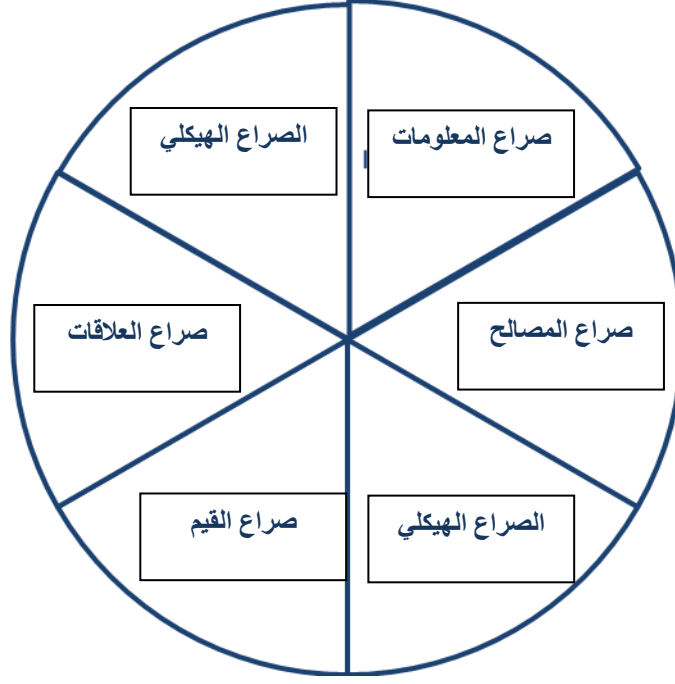


ب- أنواع الصراع – المنظور النفسي

من المنظور النفسي، نقسم الصراعات وفقاً للمصادر التي تسببت فيها.

توضح دائرة الصراع التي وضعها كريستوفر دبليو مور (1989) المصادر الخمسة الأكثر أهمية للصراعات. إنها أداة مفيدة يمكن استخدامها لتحديد أي من المقاطع الخمسة هو المسؤول عن الفرق ولتحديد المقطع الذي تصل فيه الصراعات إلى أعظم درجة لها. هذا يسمح لنا بانتقاء استراتيجية ملائمة كما يزيد من احتمالية الوصول إلى حل ناجح للصراع.

أنواع الصراعات بناء على السبب الرئيسي لها

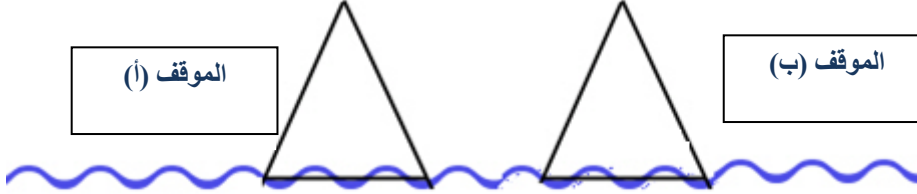


- **صراعات المعلومات** تنشأ عندما نتعامل مع غياب المعلومات، المعلومات المغلوطة، آراء مختلفة حول ملاءمة البيانات، تفسير مختلف للبيانات...الخ.
- **صراعات المصالح** هي تلك الصراعات التي ينظر إليها على أنها منافسة على المصالح، والمصالح الإجرائية، والمصالح النفسية...الخ أو هي فعلاً كذلك.
- **الصراعات الهيكلية** تنبع من السلطة غير المتساوية، والسيطرة غير المتساوية على الموارد، ومحددات الوقت...الخ.
- **صراعات القيم** تنبع بسبب اختلاف طرق الحياة، والأيدولوجية، والديانة، والثقافة...الخ، معايير مختلفة لتقييم الأفكار.
- **صراعات العلاقات** تستند إلى سوء الاتصال/التواصل، العواطف القوية، التنميط، السلوك السلبي المتكرر...الخ.

3.3 تحليل مراكز ومصالح اللاعبين

في تحليل الصراع، من الأهمية بمكان التمييز بين التفاوض على المطالب/المواقف والمصالح ونقاط القلق الكامنة التي لا يعبر عنها في أغلب الأحيان.

- **المواقف** هي العبارات التي تدل على الشيء الذي يستعد أحد الأطراف تقديمه.

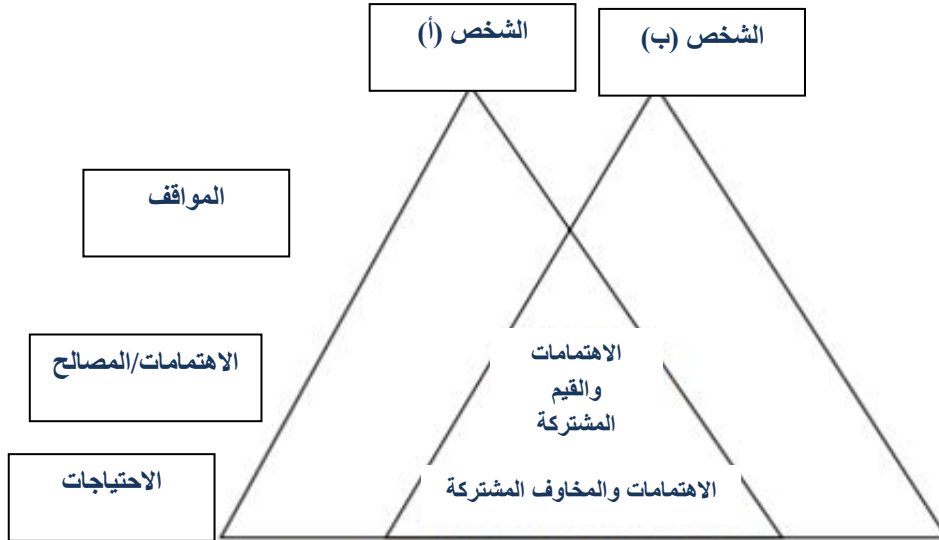


الموقف هي الموقف الذي تتخذه والحل الذي تقترحه
أ: "أريد 3000 دولار مقابل هذه السيارة"

ب: "لن أشتري السيارة إلا إذا خفضت سعرها."

حل الصراعات بناء على التفاوض من منطلق المواقف يبدأ بمركزين ومحاولتين لإيجاد أرضية مشتركة بينهما، أو المقايضة إلى أن يستسلم طرف إلى مركز الطرف الآخر.

- **المصالح** هي الرغبات والأهداف - الأشياء التي يرغب الأشخاص في تحقيقها في موقف الصراع. على خلاف مراكز الأشخاص التي هي عبارات بسيطة مثل "أنا مع الخيار" أو "أنا مع الحياة" (أو "أ" و "ب") التي هي عبارة عن مراكز، تأتي المصالح الكامنة وراء المركز لتكون جواباً على السؤال "لماذا تريد ذلك؟" أو "لماذا تشعر بهذه الطريقة؟"



Source: from Floyer Acland, 1995: 50

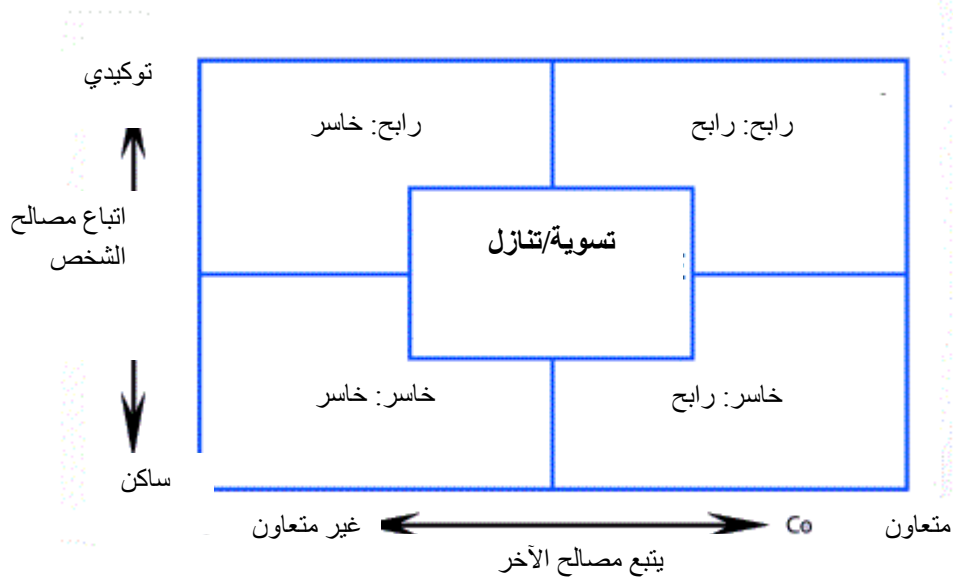
الشكل (16): المواقف، والاهتمامات، والاحتياجات

العديد من واضعي النظريات يقارنون المصالح بالمواقف. يؤكد روجر فيشر وويليام أوري في كتابهما الذي صنّف على أنه من الكتب الأكثر مبيعاً بعنوان الوصول إلى نعم على أن جميع النزاعات تقريباً تنطوي على مصالح قابلة للتفاوض. لكن عندما يعرف الأشخاص نزاعهما من حيث المواقف، فإنهم في الغالب يظهرون درجة عالية من العناد حيث أن أحد الأطراف يريد شيئاً يعارضه الطرف الثاني بالكامل. لذلك، بدلاً من وصف النزاع من حيث مواقف الأطراف بشأن ما

تريده، من المفيد في أغلب الأحيان إعادة تعريف الموقف من حيث الأسباب الكامنة وراء هذه المواقف. من خلال التركيز على المصالح الكامنة بدلاً من المواقف المنفتحة، في أغلب الأحيان يتبين لنا أن الصراعات التي تظهر مقاومة للحلول تتحول في إلى صراعات قابلة للحل. هذا يعود إلى أنه في العديد من الحالات، تكون المصالح متوافقة حتى عندما تختلف المواقف. **التركيز على المصالح يمكن الفرق من تعريف حلول للمشاكل على مبدأ رابح-رابح والتي ربما لم تكن واضحة عندما وصفت المسائل من حيث المواقف.**

3.4 حلول الرابح-رابح للصراعات

تنزع الثقافة الغربية إلى النظر إلى الصراعات على أنها منافسة. لكن، ثمة نسبة مئوية قليلة فقط من الصراعات تستند إلى المنافسة حيث يمكن تعريف الرابح والخاسر بوضوح. **في الحقيقة، يستند الحل الناجح للصراع إلى تعظيم المنافع المشتركة.**



وفقاً للرسم أعلاه، في الصراع بين طرفين، توجد خمسة احتمالات للطريقة التي يمكن أن ينتهي إليها الحل بالنسبة لكلا الطرفين. أحد هذه يمكن أن يعرف على أنه لعبة مبلغ الصفير، في حين أن الأنواع الأربعة الأخرى من الحل ما هي سوى أمثلة على ألعاب المبالغ غير الصفيرية. حسب المنطق العام، لعبة المبلغ الصفيري ما هي سوى اللعبة التي يربح فيها شخص بينما الآخر يخسر؛ تحتل لعبة المبلغ غير الصفيري إمكانية خروج الشخصين من الحل رابحين.

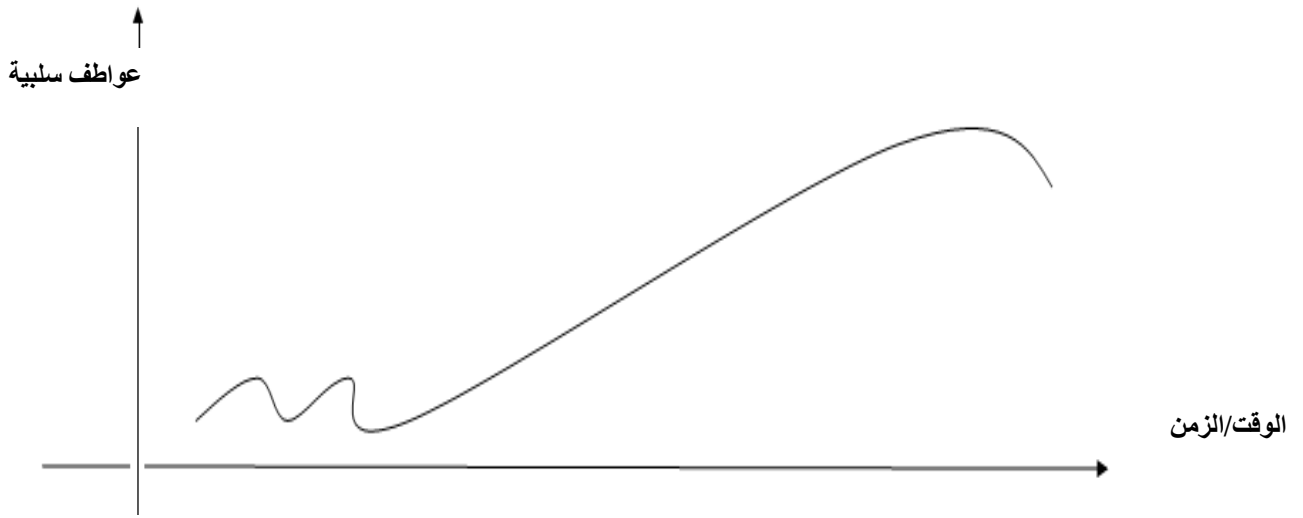
ألعاب المبالغ الصفيرية – الصراعات غير الخاضعة للإدارة

على العموم – نهج لعبة المبلغ الصفيري لا يساهم مساهمة واضحة في حل الصراع. إن لم ينشط الطرفان في اتباع مصالحهما أو في اتباع مصلحة الطرف الآخر – بكلمات أخرى إن كانا يتصرفان على نحو ساكن يخلو من التعاون – **كلا الطرفين سيخسر.**

الأكثر من هذا ، إن لم يتم تناول الصراعات على نحو بنّاء (على أساس التعاون، فإننا نخاطر بأن يخرج الصراع عن نطاق سيطرتنا وأن يتغير متحولاً إلى خيبة أمل /إرهاق أو عنف.

لتوضيح الأمر فقط، فيما يلي نموذجان (منحنيات الصراع) التي تظهر كيف يمكن لوتيرة الصراع أن تتصاعد لتتحول إلى دمار عندما لا تعالج بطريقة بنّاءة:

أ- منحنى تصاعد وتيرة الصراع وفقاً لـ في. لابات. إنه يصوّر كيفية نشوء العواطف السلبية (المحور العامودي) بمرور الوقت (المحور الأفقي) ومن خلال المراحل التي يتدرج عبرها الصراع.



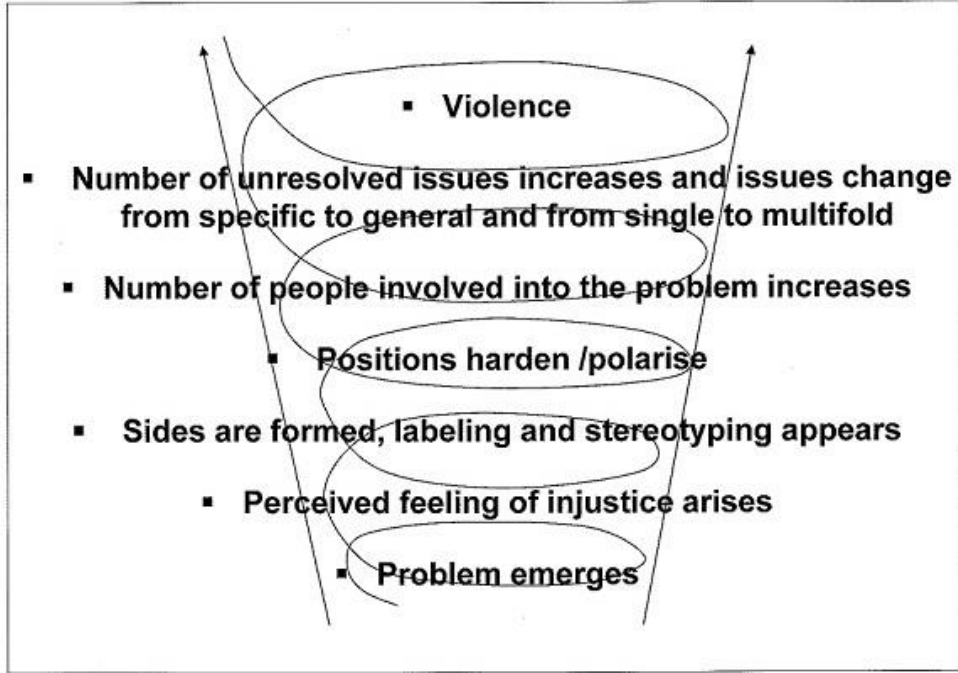
(1) أحد أعراض الصراع	(2) الصراع بسبب الخلاف	(3) الميل إلى جانب دون آخر	(4) الفصل، العزل	(5) الخراب	(6) الإحباط/الإرهاق
ظهور التعبيرات العاطفية الأولى: مشاعر سلبية مثل التوتر، الخوف، الغضب.... تظهر العبارات الحسّية: نفس سريع، ضغط....	يعبّر أحد الطرفين بوضوح عن انتقاداته/رأيه في المسألة ويكشف عن موقفه	إذا أصر الطرفان على مواقفهما - يبدآن في التموضع القطبي "طرفان متضادان" ويشند الرأي دفاعاً عن قضية كل منهما.	الصراع يتدرج بالإضافة على تغيير الأطراف لتكتيكها وتحولها إلى لوم، إقناع، وتهديد، وفي نهاية المطاف الانعزال عن بعضهما البعض.	إما أن يتصاعد الصراع ليتحول إلى خراب مادي (أحد الأطراف أو كلاهما يلجأ على العنف) أو الدمار المادي (الابتزاز...) أو الأصول (أحدهما يدمر أملاك الآخر)	إذا طال أمد المرحلة التخريبية، يشعر الطرفان بالتعب ويقعان فريسة للإرهاق والكآبة.

من غير الضروري أن تكون جميع المراحل حاضرة دوماً في حالة كل صراع من الصراعات ومدتها تعتمد على طبيعة الصراع. في بعض الأحيان تتخذ الصراعات مساراً سريعاً ما يجعل الصراع يفتقد بعضاً من مراحلها.

ب. لولب تصاعد الصراع يصوّر كيف تتصاعد الصراعات (بخاصة الصراعات العنيفة بين المجموعات أو بين الأشخاص) منذ نشوء المشكلة إلى مرحلة العنف. يصف نموذج لولب

الصراع العملية الديناميكية، التفاعلية التي يجد فيها الأفراد أو الجماعات نفسها وقد حبست في نطاق لولب متصاعد إلى أعلى من العداوات.

لولب الصراع دون إدارة

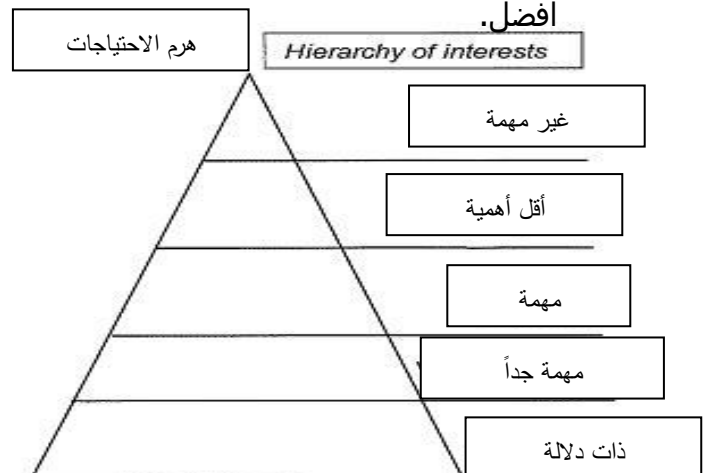


بهدف الحيلولة دون هذا الأمر أو تجنّب هذا التطور الشرير للصراع والذي ينتهي إما بالإحباط أو العنف، ينبغي أن يستند حل الصراعات الفاعل إلى التعامل مع الصراعات بشكل تعاوني وحيوي مع توجيه هذا التعامل إلى حل الرابع:رابع.

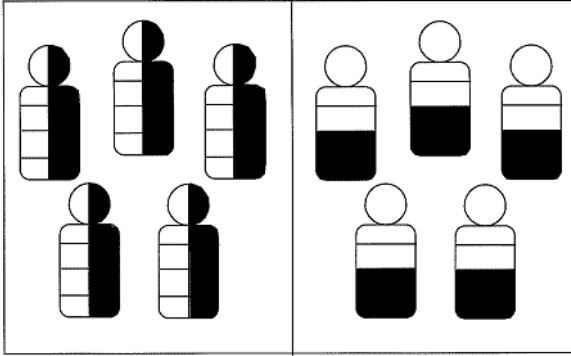
الفرق بين التسوية وحل الرابع:رابع

حتى وإن كان التوصل إلى تسوية يمكن أن يكون مرضياً في جزء منه لكلا الطرفين ويعتبر في الغالب حلاً ناجحاً للصراع، يمكن أن يؤدي التفريق بين المواقف والمصالح إلى حل أفضل.

في حين أن التسوية تشتمل دوماً على التضحية بشيء مهم لكلا الطرفين ولا يمكن الشعور بها أبداً على أنها مرضية تماماً، حل الرابع-رابع يأخذ بالاعتبار القيم/الاهتمامات الأكثر حيوية لكلا الطرفين ويتخلص



فقط من تلك التي لا تعتبر ذات دلالة
أو أثر يذكر.



عليه، يشتمل البحث عن حل رابح:رابح الحفر عميقاً تحت سطح المواقف التي يتخذها الطرفان واكتشاف ما هي المصالح الأكثر أهمية بالنسبة لهما وما هي احتياجاتهما.

الخطوات باتجاه حل الرابح/رابح:

1. **التركيز على المشكلة، لا على الشخص**
 - كين "ليناً" مع الأشخاص، و "قاسياً" مع المشاكل
 - ركز على الشريك
 - استمع أكثر مما تتكلم
2. **ركّز على المصالح لا على المواقف**
 - فرّق بين المصالح: هل هي مشتركة، متصارعة، أو متوازية؟
3. **اخرج بحلول بديلة**
 - ضع الحلول قبل أن تقومها
 - أتح المجال أمام التحوّل
 - عرّف الفروقات
4. **طبّق المعايير الموضوعية والمستقلة**
 - ابحث عن المعايير المستقلة
 - كن منفتحاً على الآراء الجديدة
 - استخدم معايير لحماية الذات

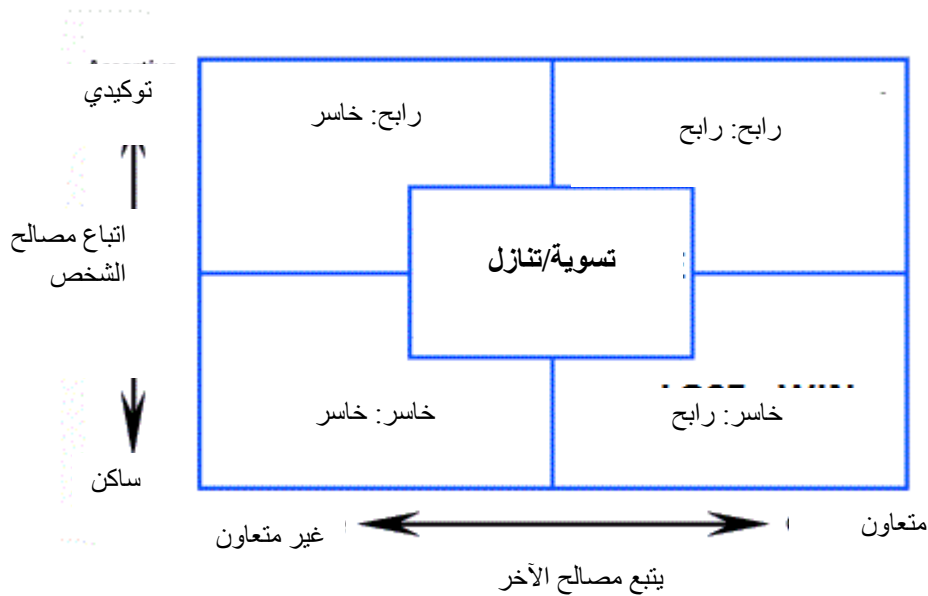
3.5 خمسة أنواع من سلوك حل الصراعات

في العام 1974، كينيث دبليو توماس، ورالف إتش كيلمان طرحا أداتهما المعروفة بأدات طريقة توماس-كيلمان للصراع (توكسدو نيويورك: زيكوم، 1974)، والتي توجد وفقاً لها **خمسة أنواع أساسية لسلوك حل الصراع.**

يستند النموذج الذي يصور هذه الأنواع الخمسة من سلوك حل الصراعات إلى تصنيفها بشكل متدرج وفقاً لبعدين اثنين. البعد الأول (المحور العامودي في الصورة) يعنى بالاستجابات إلى الصراع بناء على محاولتنا للحصول على ما نريد، أو بكلمات أخرى - اتباع مصلحتنا الخاصة. إنه ما يعرف بـ **محور التوكيد** بدءاً بأنواع السلوك الساكن وصولاً إلى السلوك التوكيدي.

البعد الآخر (المحور الأفقي في الصورة) يتصل بالاستجابات بناء على مساعدة الآخرين الحصول على ما يريدون أو بكلمات أخرى - اتباع مصلحة الآخر. إنه ما يعرف بـ **محور التعاونية** الذي يركز على أنواع السلوك في حل الصراعات بناء على مدى التعاون من عدمه. يوفر لنا هذا الترتيب إطاراً لخمسة أنواع من الاستجابات إلى الصراع كما هو في الصورة أدناه:

الخيارات الخمسة لردود الفعل على الصراعات



تشتمل نظرية توماس-كيلمان في أحد أجزائها أيضاً على اختبار يمكن للشخص من خلاله أن يحدد معلوماته بناء على علامات توماس-كيلمان. تشير النتائج إلى مجموعة الطرق للتعامل مع الصراع والتي يستخدمها الشخص عند يواجهه صراع في الحياة الحقيقية. تشير العلامة العليا إلى طريقة السلوك الشائع استخدامها في أكثر الأحيان أثناء الصراعات

إذا كانت جميع العلامات متشابهة، لا يمكن تشخيص الشخص على أنه يستخدم أسلوباً منفرداً وجامداً للتعامل مع الصراعات. معظم الأشخاص لديهم بعض الطرق تكون أكثر حضوراً وتتجلى في السلوك مما لدى الآخرين.

وصف الطرق الخمس لسلوك الصراع

الاستيعاب:

هذا النوع من حلول الصراع (بناء على نموذج الصورة) عبارة عن طريقة تعاونية غير توكيدية. عند الاستيعاب، يغفل الفرد مصالحه الخاصة لصالح تلبية مصالح الشخص الآخر. إنه يضحي بنفسه وقد ينزع إلى كرم أو عمل خيري ينكر الذات، ويطيع أمر الشخص الآخر أو يستسلم لراي الآخر حتى كان يفضل عدم القيام بذلك.

قول شائع: "أقتل عدوك بلطف"

الاستخدامات: عندما تعرف أنك مخطئ؛ وعندما تريد تحقيق التناسق أو تكسب الفضل بشأن مسألة أكثر أهمية

المحددات: قد لا يتأتى لك أن تعالج النقاط التي تقلقك

التجنب

(بناء على نموذج الصورة) يستند هذا النوع من حلول الصراعات إلى طريقة السلوك غير التوكيدي وغير التعاوني. عند التجنب لا يسعى الفرد مباشرة إلى تحقيق أية مصالح (سواء كانت مصالحه أو مصالح الآخرين، حتى أنه لا يتناول الصراع على الإطلاق - على سبيل المثال بالانسحاب من الموقف أو بتأجيل المسائل.

قول شائع: "اترك الأمور تسير لوحدها"

الاستخدامات: عندما تكون المواجهة خطيرة أو مدمرة جداً؛ عندما تكون إحدى المسائل غير مهمّة؛ عندما يحتاج أحد المواقف إلى "التهدئة"؛ أو إن كنت بحاجة إلى المزيد من الوقت للاستعداد

المحددات: قد لا يصار إلى معالجة المسائل أبداً

التنافس :

بناء على نموذج الصورة، يستند هذا النوع من حل الصراعات إلى طريقة السلوك التوكيدي، غير التعاوني، والموجه إلى القوة أو السلطة. عند التنافس، يسعى الفرد إلى تحقيق مصالحه الخاصة على حساب الشخص الآخر مستخدماً أي قوة أو سلطة قد تبدو ملائمة لكسب الموقف. التنافس قد يعني "الدفاع عن حقوقك"، والدفاع عن موقف أنت تعتقد أنه صحيح، أو وبكل بساطة أن تحاول الربح أو الفوز.

قول شائع: "البقاء في إطار الاحتمالية يجعلك تصيب"

الاستخدامات: عندما يستلزم الأمر إجراء فورياً، عندما تعتقد أنك على حق.

المحددات: يخيف الأشخاص بحيث يخشون الاعتراف بالمشاكل ويعطيك المعلومات المهمة

التشارك :

بناء على نموذج الصورة، يستند هذا النوع من حل الصراعات إلى **طريقة السلوك التوكيدي والتعاوني**. عند التشارك، يحاول الفرد أن يعمل مع الفرد الآخر لإيجاد الحل النافع لكليهما ما يلبي احتياجات ومصالح كلا الطرفين. إنه ينطوي على اكتشاف وتعريف نقاط القلق الكامنة لدى الأفراد وإيجاد بديل يحقق مجموعات المصالح لكلا الطرفين.

قول شائع: "رأيان أفضل من رأي واحد"

الاستخدامات: التعلّم من منظور الشخص الآخر؛ مفيد عندما تحتاج إلى قرار يعالج اهتمامات الطرفين.

المحددات: ليس مفيداً بهذه الدرجة في حال القرارات الثانوية عندما يكون الوقت محدوداً.

التنازل (التسوية) :

بناء على نموذج الصورة، يستند هذا النوع من حل الصراعات إلى كونه في موضع متوسط بين **التوكيدية والتعاونية**. عند التنازل، يميل الفرد إلى إيجاد حل مقبول لكلا الطرفين بحيث يرضيهما جزئياً. التنازل يقع بين نوعي التنافس والاستيعاب بالإضافة إلى كونه بين التجب والتشارك – ما دام عمق استكشاف المسألة يؤخذ بالاعتبار. قد يعني تجزئة الفرق، وتبادل التنازلات، أو السعي إلى موقع وسط (نقطة التقاء).

قول شائع: "قم بتجزئة الفرق"

الاستخدامات: عندما يخفق كل شيء آخر؛ ولاتخاذ القرارات السريعة حول الخلافات الثانوية؛ وعندما يلتزم طرفان على المستوى ذاته من القوة على أهداف حصرية متبادلة بينهما.

المحددات: عدم التركيز على المسائل والقيم الكبرى التي لا تسرّ أي شخص.

عند النظر إلى توصيفات طرق سلوك الصراعات، يمكننا أن نرى أن كلاً منها له مزاياه وسلبياته ما يعني أنه لا يوجد طريقة سلوك واحد صحيح عندما نواجه بصراع ما. فجميع الطرق الخمس يمكن أن تكون نافعة في مواقف محددة حيث أن كلاً منها يمثل مجموعة من المهارات الاجتماعية المفيدة. كما أن فاعليتها تعتمد على ظروف الموقف ومتطلباته وعلى مدى مهارة الشخص في استخدام مختلف الطرق.

- 1) تشكل الصراعات جزءاً طبيعياً من حيوات الأشخاص
- 2) يمكن أن يكون الصراع عاملاً بناءً (إيجابياً) أو مدمراً (سلبياً) بالنسبة للأشخاص المشاركين والمعنيين به.
- 3) من الممكن أن يكون الصراع مصدراً للتغيير، إنه يعيق الركود، ويحفّز على الاهتمام بالمشاكل وحلها، إنه يتحقق من العلاقات ويبعد التوكيد عليها، كما يشكّل النظام الاجتماعي، ويخفف من التوتر... الخ.
- 4) التواصل شرط حيوية ولكنه ليس الوحيد لحل الصراع.
- 5) قد تشمل العوامل التي لها تأثيرها على عملية حل الصراع:
 - أ- شخصية الأطراف المعنية بالصراع بالإضافة إلى قيمهم
 - ب- العلاقات المتبادلة السابقة للأطراف المعنية
 - ت- نوع الصراع
 - ث- البيئة الاجتماعية
 - ج- وجود أشخاص مهتمين يحسنون الإصغاء
 - ح- استراتيجيات كلا الطرفين
 - خ- النتائج المتوقعة لحل الصراع (التعويض الإيجابي أو العقاب السلبي)
 - د- الخشية من المخاطرة
- 6) يتطور الصراع إمّا بالاتجاه الإيجابي أو السلبي في مرحلته الأولية، في حين أن النهج السلبي الأولي لا يؤدي سوى إلى تعميق الصراع بحد ذاته.
- 7) يستند الحل الناجح للصراع إلى تعظيم المنافع المشتركة.
- 8) تستند مواقف الصراع إلى المحتويات الواقعية (العناصر الموضوعية) بالإضافة إلى المدخلات الذاتية والعاطفية من الأطراف المعنية.
- 9) الخوف، الإحباط، الجسارة، والتصور المكثّف للصراع ليس بالأمور التي يمكن تجنّبها عند حل صراع فعلي. على العكس - إنها تدعم العنصر الذاتي للصراع.
- 10) كلما كانت العلاقات بين الأطراف المعنية في الصراع أكثر قرباً من بعضها البعض، يمكن للصراع أن يصبح أكثر شدّة.
- 11) الصراعات لا بدّ وأن تكون حاضرة في العلاقات القائمة على العواطف.
- 12) غياب الصراع المفتوح ليس بالبرهان الصادق على القوّة واستقرار العلاقة.
- 13) الصراع مع "المجموعات الخارجية" يميل لأن يدعم وحدة المجموعة الداخلية.
- 14) كلما كثرت الصراعات الخارجية لدى المجموعة (أو لدى شخصين)، انخفضت درجة التحمّل التي يبديها أفراد المجموعة إزاء سلوك المجموعة داخلياً.
- 15) الصراعات القائمة على الأفكار المجردة تصبح أكثر صعوبة للحل مقارنة بالصراعات بناء على مشاكل محددة.
- 16) الصراعات الموجهة ضد قيم مجموعة ما وأخلاقياتها تميل لأن تصبح أكثر راديكالية وصعوبة على الحل.
- 17) صراع الأطراف المتساوية أصعب من حيث الحل مقارنة بالصراعات بين الأطراف التي تمتلك مرتبة مختلفة من القوة.
- 18) الصراع الذي يستثيره الخوف (أو الترهيب) أصعب من حيث الحل مقارنة بالصراع الناشئ عن الرغبات والمطالب.
- 19) كلما كان الصراع أكثر كثافة، قلّت احتمالات تعاون الأطراف في التوصل إلى حل له.

- 20) الصراعات التي تشكل خطراً على احترام الذات أكثر صعوبة من حيث الحل مقارنة بتلك التي لا تشكل مثل هذا الخطر.
- 21) الصراع الذي يحل باستخدام القوة وعدم احترام الاحتياجات الحافزية سوف يواصل تطويره بشكل تحولي أو يعود إلى الظهور من جديد عندما تقلّ القوة.
- 22) الصراع التنافسي يتسبب بعمليات تشويهية مثل المدركات المنحازة، خداع الذات، المدركات الانتقائية... الخ ما يسهم في تصعيد الصراع وإدامته.
- 23) لصالح حل رابع - رابع للصراع، يجب على كل طرف أن يثق بالآخر وبأنه يسعى إلى تحقيق المصالح المتبادلة.
- 24) الاتجاه الذي يتطور فيه الصراع (إيجابياً أو سلبياً) لا يتأثر بالعوامل الخارجية لكن بالأطراف ذاتها وبقيمهم. حتى أن أحد الأطراف يمكنه أن يؤثر في الاتجاه الذي يتطور به الصراع.

3.7 طرق مختلفة لحل الصراعات

في حل الصراعات البناء، توجد طرق عديدة لمقاربة/هيكلية العملية. ينبغي للأطراف المعنية أن تدرس وأن تقرّر النهج الأكثر ملاءمة لأي نوع ومرحلة من الصراع. تختلف الإمكانيات المتنوعة عن بعضها البعض في بعض النواحي المهمة مثل مستوى الإكراه الذي تنطوي عليه بالإضافة إلى من يقود العملية. في حين أنه يكفي في بعض الأحيان ترك الحل للأطراف نفسها، في مرات عديدة (عادة في الصراعات المعقدة والقوية) **يكون التدخل من طرف ثالث ضرورياً** بهدف تأمين نهج تعاوني للطرفين أو لتسوية الصراع إن هو خرج عن نطاق السيطرة.

استمرارية إدارة الصراع ومختلف الطرق لحل الصراعات									
تجنب الصراع	النقاش غير الرسمي وحل الصراع	التفاوض	الوساطة	حل إداري	المصالحة	الحكم	الحل التشريعي	إجراء مباشر غير عنيف	عنف
↓				↓			↓		↓
الحل الخاص من الأطراف				حل خاص بتدخل طرف ثالث			حل عام (قانوني) من طرف ثالث		حل غير قانوني فرض بالإكراه

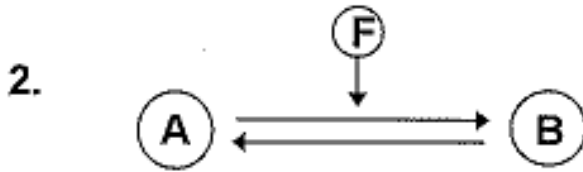
تعرض مختلف طرق حل الصراع باستمرارية معينة بالاعتماد على مستوى الإكراه واحتمالية النتائج: رايح:خاسر. كلما ارتفع مستوى نتائج رايح:خاسر، ارتفعت احتمالية عدم الوصول إلى حالة الرضا المتبادلة لدى الطرفين.

وصف قصير لمختلف طرق حل الصراعات



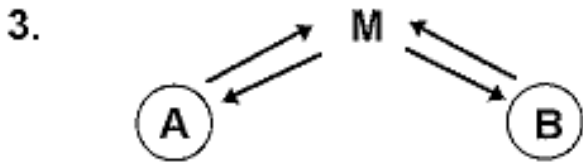
التفاوض - الاتصال المباشر بين الطرفين (أ) و (ب).

يتوصل الطرفان (أ) و (ب) إلى الحل



التييسير - الاتصال المباشر بين أ و ب بمساعدة من طرف ثالث - ميسر.

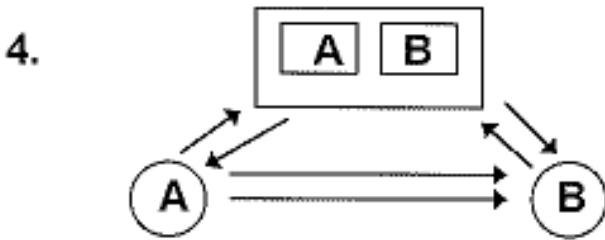
يتوصل الطرفان (أ) و (ب) إلى الحل



الوساطة - عملية لحل الصراع بمساعدة طرف ثالث، بعد الاستماع إلى كلا الطرفين كل على حده

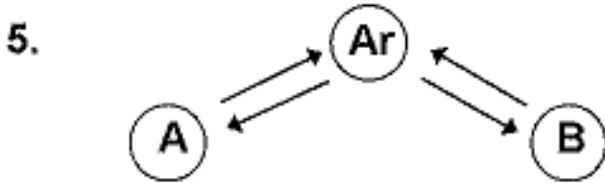
يتوصل الطرفان (أ) و (ب) إلى الحل

الوسيط يلتزم جانب الحاد



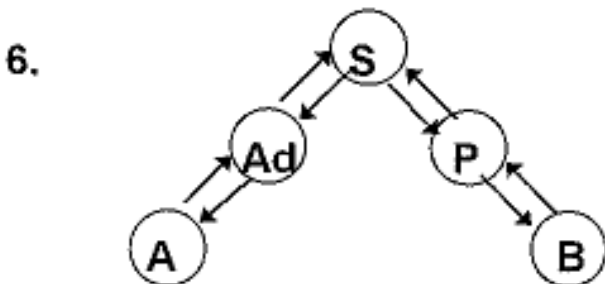
المصالحة - تصحيح العلاقة بين (أ) و (ب) من خلال ممثليهما المحادين بطريقة تجعل كلا الطرفين حاضراً في لجنة المصالحة ولكن على نحو غير مباشر.

يتوصل الطرفان (أ) و (ب) إلى الحل وهما حاضران في العملية



التحكيم - تسوية الصراع من قبل طرف ثالث الذي يقرر بشأن النتيجة بعد الاستماع إلى كلا الطرفين.

المحكّم هو الذي يتوصل إلى الحل



التسوية (تعديل الوضع) - يتواصل (أ) و (ب) مباشرة من خلال محاميتهما و وكيلهما.

القاضي هو الذي يتوصل إلى الحل.

أطراف الصراع - A, B	قاضي - S
الميسر - F	محامي - Ad
محكم - M	وكيل - P
	أعضاء مجلس المصالحة - أ، ب في المربعات

هل كانت طريقة تقييم حل الصراع ناجحة في مجملها؟

- يمكنك القول إنه قد تمت تسوية الصراع بالطريقة التي يثق بها جميع الأطراف المعنية وأنه قد حلّ بنجاح من خلال توجيه الأسئلة التالية:
- (1) هل يأخذ الحل جميع الاحتياجات قصيرة المدى والعلاقة الطويلة المدى والدائمة بين جميع الأطراف المعنية بالصراع بعين الاعتبار؟
 - (2) هل قام كلا الطرفين باختبار جميع الحلول الممكنة التي من شأنها أن تمكن كلاهما أو حتى أحدهما من الخروج من المشاكل دون أي نتائج سلبية ضد الطرف الآخر؟
 - (3) هل تم التوصل إلى الحل على حساب العمليات الممكنة بشأن النتيجة المرغوبة؟
 - (4) هل يمكن تحقيق الحل على أرض الواقع أم أنه ينطوي على مشاكل أخرى تستدعي الحل؟ هل يقبل كلا الطرفين بالنتيجة دون أن تغلب عليه مشاعر عدم الرضا؟
 - (5) هل تم التوصل إلى الحل بناء على استعداد الطرفين للمشاركة في التفاوض (أو عملية أخرى) والتأثير فيها؟
 - (6) هل الحل عادل ومنصف؟ هل يعتبر كل طرف ظروف الطرف الآخر مشروعاً ويقبلها على أنها مبررة من الناحية الأخلاقية؟

4. الوساطة

الوساطة عبارة عن عملية يلتقي فيها طرفان أو أكثر مع طرف ثالث محايد يقود عملية التفاوض من خلال مساعدة الطرفين على تعريف مصالحهما، واحتياجاتهما، واهتماماتهما، ومساعدة الأفراد في حل الصراع بطريقة مقبولة لدى الطرفين.

إنها عبارة عن تدخل في نزاع أو تفاوض على طرف ثالث مقبول، غير منحاز، وحيادي لديه قوة وصلاحيّة صنع القرار لمساعدة الطرفين المتخاصمين على التوصل بإرادتهما إلى التسوية المقبولة لهما للمسائل المتنازع عليها. يساعد الوسيط الأشخاص المعنيين بالصراع على تنسيق أنشطتهم وأن يصبحوا أكثر فاعلية في مفاوضاتهما. الوساطة تكون ضرورية ولازمة عندما لا يتمكن المتنازعان من التواصل مع بعضهما البعض دون مساعدة طرف ثالث حيادي.

الوساطة عملية طوعية، سرّية، غير رسمية، مرنة، ومهيكلّة تجتمع فيها الأطراف المتنازعة مع الوسيط لفض النزاع. إنها تمكّن الأطراف من التركيز على المستقبل والسيطرة سيطرة تامة على حل النزاع. في العادة تستغرق جلسة الوساطة ساعتين أو ثلاث ساعات. في بعض الصراعات، يتطلب الأمر المزيد من الجلسات.

في العادة، تكون **نتيجة الوساطة** اتفاقية واضحة بين الطرفين قابلة للتنفيذ والتي قد تشمل طائفة أوسع من المقترحات مقارنة بقرارات المحكمة.

يمكن للمحامين أو ممثلي الأطراف المتنازعة المشاركة في جلسات الوساطة.

الوسيط شخص مدرب لديه مهارات وساطة خاصة. إنه مسؤول عن العملية، وهو يقود عملية التفاوض ويعمل على تيسيرها، إنه يساعد على إيجاد الحلول، ويدعم النقاشات بالإضافة على كونه "شرارة" البدء بالاتجاه البناء من النقاش والوصول إلى حلول بناءة.

يدرّب الوسيط على:

- توجيه عملية التفاوض
- الاستماع إلى كل شخص أو كل طرف
- استخلاص اهتمامات كل طرف، ومصالحه، وقيمه، واحتياجاته
- تيسير التبادل المفيد للمعلومات
- مساعدة الأطراف في تطوير الحلول الممكنة للصراع
- مساعدة الأطراف في التغلب على النهايات المسدودة
- التفاوض على اتفاقية يمنك لكلا الطرفين القبول بها وتحقق المصالح الأكثر أهمية لكل طرف

الوساطة:

- حيادية
- غير قابلة للأحكام
- سرية
- تتسم بتقرير المصير
- موجهة إلى المستقبل

مبادئ الوساطة

1. الطوعية هي المبدأ الذي يقر بحق الأطراف في الدخول بحرية إلى عملية الوساطة وأي اتفاق يمكن التوصل إليه ضمن تلك العملية. لدى الأطراف الحق في الانسحاب من الوساطة في أي وقت.

2. المحتوى المستنير هو المبدأ الذي يؤكد على حق الأطراف في المعلومات بشأن عملية الوساطة وحقوقها القانونية قبل الموافقة على المشاركة في الوساطة أو على أي من شروط الاتفاقية التي يتم التوصل إليها في الوساطة.

3. تقرير المصير هو المبدأ الذي يقر بأن أطراف النزاع لديها القدرة على والحق في تعريف المسائل التي تخصها، وتعريف احتياجاتها وحلولها وتقرير نتيجة العملية بعيداً عن مقترحات أو نصيحة غير مرغوب فيها من الوسطاء. الأطراف هي صاحبة القول الفصل بالنسبة لشروط أي اتفاقية يتم التوصل إليها في الوساطة.

4. عدم الانحياز/الحياد هو المبدأ الذي يؤكد على حق الأطراف في الحصول على عملية تخدم كل طرف بشكل عادل ومتساو والحصول إلى وسطاء يحجمون عن أي انحياز حقيقي أو مدرك كما يبعدون عن المحاباة سواء بالقول أو بالفعل.

5. السريّة هي المبدأ الذي يضمن الإبقاء على سرّيّة جميع المعلومات التي تحصل عليها الأطراف. يكشف للأطراف عن أي استثناءات للسريّة قبل الموافقة على المشاركة في الوساطة.

4.1 خصائص الوسيط

أن تصغي كما الوسيط يستغرق قدراً كبيراً من الطاقة والتركيز. في نهاية الوساطة، قد يشعر الوسيط بالإرهاق وبالفرح الغامر لأن الإصغاء الحيوي والمتفهم يعمل بشكل جيد جداً للمساعدة على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الطرفان وإدراك بعضهما بعضاً لبعض المنظورات الأخرى. هناك بعض المبادئ الأساسية المرتبطة بمجرد ذكر مهارات الإصغاء التي يجب على الوسيط اتباعها بهدف ضمان عملية وساطة فاعلة. وهي كما يلي:

"عندما يتحدث الأطراف...الوسطاء يصغون إلى....."¹

1. يظهر الاحترام والاهتمام
2. نمذجة الأدوار الخاصة بالإصغاء المحترم
3. التعبير عن التفهم
4. نقل المنظورات التي يعبر عنها الأطراف إلى بعضهم البعض
5. اكتشاف السبب الكامن للصراع
6. الكشف عن نقاط عدم الفهم
7. اكتشاف مصالح الأطراف
8. تعريف "شروط" أو "مواقف الأطراف
9. معرفة استجابات الأطراف إلى العروض المقدمة.
10. اكتشاف الأمور المشتركة بين الأطراف
11. اكتشاف النقاط الإيجابية للتشارك بها
12. اكتشاف المجال المتاح للتحرك
13. عكس عبارات الاعتراف بالأمور التي تصدر عن الأطراف
14. التعبير عن استعداد للتحرك قدماً

في معظم الأحيان، يصغي الوسطاء. عندما يتكلمون، يكون لديهم غرض من الحديث. ومع الممارسة، يمكنون الأطراف من التوصل إلى أهدافها. عمل جاد، لكنه يستحق المحاولة!

عندما يتحدث الوسطاء... يتحدثون من أجل

1. إراحة الأطراف وكسب ثقتهم.
2. التأكد من وضوح عملية الوساطة.

¹ مساهمة من ألبى ديفيز

3. استخلاص آراء الأطراف بالصراع.
4. إعطاء الدليل على أنهم يصغون، يفهمون، ويهتمون.
5. مساعدة الأطراف على الاستماع إلى بعضها البعض.
6. مساعدة الأطراف على استكشاف مواطن التوتر بينها.
7. استكشاف طبيعة العلاقة بين الأطراف وأي توقعات موجودة لديهم بشأن التفاعلات المستقبلية.
8. استكشاف الأسباب الكامنة في الصراع.
9. مساعدة الأطراف على التعبير عن توقعاتها من الوساطة.
10. التعرف إلى مصالح كل طرف من الأطراف.
11. إيجاد المحددات التي يجب على الأطراف العمل عليها من الداخل عند بلورة اتفاقية بينها.
12. إعادة تأطير امسائل بحيث يمكن فهمها بشكل أفضل.
13. مساعدة الأطراف على الخروج بخيارات لتحقيق الكسب المتبادل.
14. التأكد من قبول كل طرف من الأطراف لمختلف الخيارات المطروحة.
15. نقل المعلومات بحساسية مع أخذ عامل التوقيت بعين الاعتبار.
16. التشارك بالنقاط الإيجابية
17. استكشاف النتائج المتوقعة لمختلف الخيارات.
18. الحفاظ على معنويات الأطراف.

4.2 عملية الوساطة

هناك مراحل عديدة في عملية الوساطة الواجب اتباعها بنظام معين:

1. افتتاح الوساطة
2. إخبار القصص
3. تعريف المسائل وتشكيل الأجندة (جدول أعمال الوساطة)
4. إنشاء الخيارات
5. صنع القرارات
6. صياغة الاتفاقيات

1. افتتاح الوساطة هي المرحلة الأولى من العملية وتشمل:
- 2.

- التعريف بالمعنيين، شرح العملية
- الاتفاق بشأن التعاون مع أ، ب
- إجراءات منفصلة ومشاركة
- الاتفاق بشأن التعليمات

3. **إخبار القصص** هي المرحلة التي يتعامل فيها الوسيط بداية مع الطرف (أ) ومن ثم مع الطرف (ب).

أ- عند التعامل مع الطرف (أ)، يكون الطرف (ب) حاضراً أو غير حاضر. تستند العملية إلى:

- الإصغاء إلى الطرف (أ)
- توجيه الأسئلة المفتوحة (تحتل أكثر من إجابة)
- التوضيح
- التركيز على المشاعر
- تعريف المصالح
- التلخيص

ب- عند التعامل مع الطرف (ب)، لا يتعين على الطرف (أ) أن يكون حاضراً. تشمل العملية:

- الإصغاء إلى الطرف (أ)
- توجيه الأسئلة المفتوحة
- التوضيح
- التركيز على المشاعر
- تعريف المصالح
- التلخيص

4. **تعريف المسائل وتشكيل الأجندة** - يقوم الوسيط بتيسير الاتصال بين (أ) و (ب):

- انتقاء الموضوع والنقاش بشأنه
- يصغي الطرفان (أ) و (ب) إلى بعضهما البعض - تيسير التواصل
- التكرار
- تبادل الأدوار
- التأكيد على الآراء
- التلخيص

5. **إنشاء الخيارات** مرحلة يركّز فيها الطرفان (أ) و (ب) على الخيارات من خلال:

- إعادة صياغة المشكلة بحيث تثير اهتمام كلا الطرفين (أ) و (ب)
- البحث عن الحلول (العصف الذهني، تأجيل الاجتماع، الفصل بين الطرفين (أ) و (ب))

6. **صنع القرارات** - يركز الطرفان (أ) و (ب) على الاتفاقية من خلال تعريف:

- الرابط، الأولويات
- الاتفاق بشأن الحلول
- البنود الملموسة: من، أين، متى، كيف
- التلخيص وتوقيع الاتفاقية
- اختبار الاتفاقية
- إغلاق الوساطة

7. **كتابة الاتفاقيات**